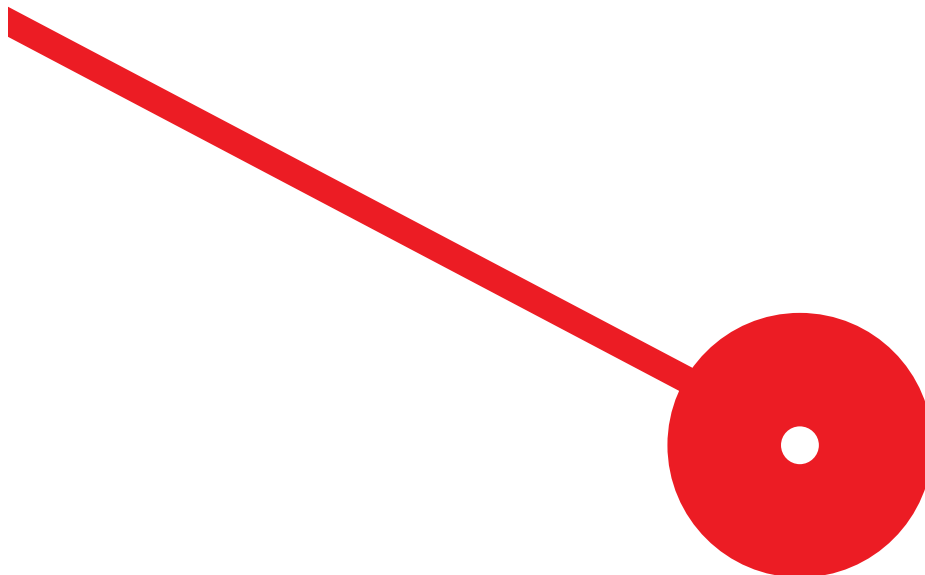


As Competências na Consultoria de Recursos Humanos: Desafios da Era Digital

Andreia Luisa da Gama Carvalho Antunes

VERSÃO FINAL

(ESTA VERSÃO CONTÉM AS CRÍTICAS E SUGESTÕES DOS ELEMENTOS DO JÚRI)

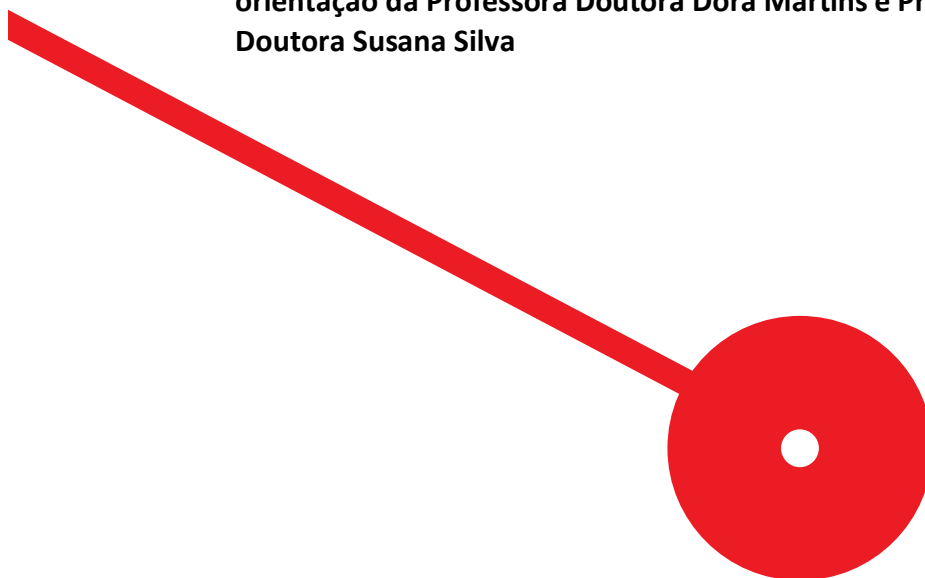




As Competências na Consultoria de Recursos Humanos: Desafios da Era Digital

Andreia Luisa da Gama Carvalho Antunes

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Dora Martins e Professora Doutora Susana Silva



Agradecimentos

A concretização dos nossos sonhos e objetivos só é alcançada através do nosso empenho e esforço e esta dissertação é o resultado disso mesmo. Consegui!

Tenho de agradecer em primeiro lugar à minha família. Muito obrigada ao meu marido, que durante estes dois anos fez um enorme esforço para me ajudar na gestão familiar, escolar e profissional. Vítor, obrigada por estares sempre ao meu lado e por nunca me teres deixado desistir.

Às minhas filhas, que apesar de serem pequeninas, sentiram muito a minha falta. Obrigada pelos abraços e sorrisos reconfortantes. Matilde e Maria, nunca se esqueçam: Conseguimos tudo! Somos fortes! Lutem sempre pelos vossos objetivos, mesmo quando parece difícil superar os obstáculos.

À minha mãe que me deu todo o apoio na logística familiar e sempre me motivou para continuar. Apesar de todas as adversidades, estive sempre aqui. À minha irmã, por me ter apoiado incondicionalmente nesta nova aventura.

A todos os que participaram neste estudo, porque sem eles esta investigação não seria possível. Pela disponibilidade, pelo profissionalismo, pela partilha de experiências e pela energia positiva partilhada.

Às minhas orientadoras, Professoras Doutoras Dora Martins e Susana Silva, obrigada pela dedicação ao longo de todo o mestrado e, em particular pelo apoio durante este ano.

Durante estes dois anos aprendi muito com os meus colegas, a quem agradeço a partilha das suas experiências. Um especial obrigada ao André e à Filipa, pois estiveram sempre lá! Ainda bem que tive oportunidade de vos conhecer e muito obrigada por todo o companheirismo e amizade.

Aos meus companheiros de jornada profissional, muito obrigada pela ajuda, pela disponibilidade, pela partilha, pelas jornadas de apoio muitas vezes pela noite dentro. Obrigada por me apoiarem! Obrigada por me ajudarem a manter a sanidade em tempo de guerra.

Aos que estiveram sempre lá...Muito obrigada! Não teria páginas suficientes para agradecer a todos os que me apoiaram e que sempre acreditaram em mim.

A todos...Muito obrigada!

Resumo:

As organizações atuam em ambientes de negócio voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA), com frequentes mudanças e inovações tecnológicas que resultam das revoluções industriais que decorreram ao longo dos séculos. A consultoria de Recursos Humanos está a reagir a esta transformação, ao ajustar e inovar o seu leque de serviços e soluções e, assim, criar experiências novas e de valor acrescentado para os clientes.

O objetivo principal desta investigação é contribuir para a caracterização do setor de consultoria de Recursos Humanos, identificar os desafios relacionais e técnicos dos profissionais decorrentes da transformação digital e, por fim, identificar as competências exigidas aos consultores de Recursos Humanos nesta Era digital.

Neste estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa, recorrendo-se à entrevista semiestruturada para efetuar a recolha de dados. Foram realizadas dez entrevistas a profissionais de consultoria de Recursos Humanos sobre as estratégias e técnicas utilizadas, os desafios técnicos e os desafios relacionais decorrentes da transformação digital. Ainda, os dados foram analisados de acordo com os princípios da *Grounded Theory*.

O ano de 2020 foi marcado pela pandemia da Covid-19, o que obrigou a mudanças radicais na forma de trabalhar, o que impulsionou um salto tecnológico de 5 a 10 anos. O desafio está lançado para o setor de Consultoria de Recursos Humanos: adaptar a sua cultura corporativa à transformação digital e criar um compromisso permanente com a inovação e transformação.

Por fim, são identificadas algumas limitações do estudo e apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

Palavras chave: Consultoria, Recursos Humanos, Competências, Era Digital

Abstract:

Organizations operate in volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) business environments, with frequent technological changes and innovations that were arised from the industrial revolutions that have been carried out over the centuries. Human Resources consultancy is reacting to this transformation by adjusting and innovating its range of services and solutions and thus creating new and value-added experiences for customers.

The main goal of this research is to contribute to the characterization of the Human Resources consulting sector and explore the perception of Human Resources consultants regarding the challenges posed by the digital Era to the skills level required in their scope of influence.

A qualitative methodology was used in this study, relying on the semi-structured interview to collect data. Ten interviews were conducted with Human Resources consultancy professionals about the strategies and techniques used, the technical and the relational challenges arising from digital transformation. Furthermore, data were analyzed according to the *Grounded Theory* principles.

The year of 2020 was marked by the Covid-19 pandemic, which forced radical changes in the way of working and in the Portuguese market which drove a technological leap of 5 to 10 years. The challenge is launched for the Human Resources Consulting sector: adapt its corporate culture to digital transformation and creating a permanent commitment to innovation and transformation.

Finally, some limitations of the study are identified and suggestions for future research are presented.

Key words: Consulting, Human Resources, Skills, Digital Era

Índice

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	4
1.1 Competências	5
1.1.1 Evolução do Conceito.....	5
1.1.2 Tipologias de Competências	13
1.2 Era Digital.....	19
1.2.1 Do Contexto ao Conceito	19
1.2.2 Competências na Era Digital	26
1.3 Consultoria de Recursos Humanos	32
Capítulo II – Metodologia.....	38
2.1 Objetivos da Investigação.....	39
2.2 Opção Metodológica	39
2.3 Técnica de Recolha de Informação	42
2.4 Procedimento de recolha e análise da informação	44
2.5 Caracterização dos participantes do estudo	46
Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....	48
3.1 Consultoria de Recursos Humanos	49
3.2 Competências	59
Capítulo IV – Discussão dos Resultados	65
Capítulo V – Conclusão	76
Referências bibliográficas.....	82
Anexos	102
Anexo I – Declaração de Consentimento Informado	103
Anexo II – Questionário Sociodemográfico	104
Anexo III – Guião de Entrevista.....	105
Anexo VI – Categorias	106

Índice de Figuras

Figura 1: As Revoluções Industriais	20
Figura 2: Recursos Tecnológicos da Indústria 4.0.....	21
Figura 3: Competências e Habilidades da Era Digital	30
Figura 4: Categorias e subcategorias da dimensão Consultoria de Recursos Humanos.	49
Figura 5: Categorias e subcategorias da dimensão Competências	59

Índice de Tabelas

Tabela 1: Conceitos de Competência.....	9
---	---

Lista de abreviaturas

IoT – *Internet of Things* (Internet das Coisas)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

As organizações atuam em ambientes de negócio voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA), com frequentes mudanças e inovações tecnológicas que resultam das revoluções industriais que decorreram ao longo dos séculos (Llop et al., 2017; Maior, 2016). Vivemos numa profunda transformação digital, caracterizada pela acelerada evolução da tecnologia e multiplicidade de inovações tecnológicas disponibilizadas (Chulanova, 2019; Hecklau et al., 2016).

O ambiente VUCA não é uma realidade que possa ser combatida ou que vá desaparecer. É o novo quadro de referência que obriga as organizações a ajustarem-se e competirem entre si para alcançarem o sucesso (Dries, 2013; Llop et al., 2017). Neste contexto, marcado pela globalização, competitividade do mercado e avanço tecnológico, os profissionais de consultoria de Recursos Humanos são desafiados a responderem de forma eficaz às mudanças (Almeida, 2007).

O impacto da Indústria 4.0 vai para além da simples digitalização, passando por uma forma muito mais complexa de inovação na combinação de múltiplas tecnologias, que forçará o setor de consultoria de Recursos Humanos a repensar como gerem os seus negócios e processos; como se posicionam na cadeia de valor; como pensam no desenvolvimento de novos produtos e serviços e os introduzem no mercado (Almeida, 2007; Ferreira & Martins, 2018).

Na Era digital, o sucesso das organizações pressupõe a eficácia na gestão dos seus recursos, sabendo que a mesma é complexa, em constante mutação e inovação. Exige, assim, que a estratégia adotada pelos profissionais de Recursos Humanos ofereça uma proposta de distinto valor, num mercado de trabalho cada vez mais globalizado (Armstrong, 2014; Martins et al., 2019).

A Indústria 4.0 está a mudar a forma como os trabalhadores interagem no trabalho, abrindo novas oportunidades. Por um lado, a rapidez da mudança tecnológica é um grande desafio para se adaptarem e, por outro, os profissionais de Recursos Humanos atuam como *driver* para a transformação (Chulanova, 2019; Plumanns et al., 2017).

A revolução tecnológica está a ter um enorme impacto no mercado de trabalho e o setor de consultoria deve preparar-se para os desafios e dificuldades que possam surgir, identificando e aprendendo a usar soluções tecnológicas para ultrapassar os mesmos (Bala, 2015). Desta forma, o setor deve planejar, desenvolver e implementar mecanismos inovadores de desenvolvimento de habilidades e competências, para que as equipas

estejam capacitadas para aceitar e ultrapassar os desafios emergentes (Ferreira & Martins, 2018; Pereira, 2018).

Por esta razão, o presente estudo pretende contribuir para a caracterização do setor de consultoria de Recursos Humanos, identificar os desafios relacionais e técnicos dos profissionais decorrentes da transformação digital e, por fim, identificar as competências exigidas aos consultores de Recursos Humanos nesta Era digital.

Esta investigação debruça-se sobre um tema ainda pouco explorado na literatura, sendo a informação bastante escassa no que diz respeito aos desafios que o setor de consultoria enfrenta nesta na Era digital, tal como, no que diz respeito às competências a considerar como resposta para esta transformação. Tendo em conta este lapso de informação, propomo-nos a dar resposta à seguinte questão: Quais os desafios dos Consultores de Recursos Humanos decorrentes da transformação digital?

Posto isto, este estudo está subdividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento teórico, fazendo alusão à evolução do conceito de competência e as suas tipologias. É também explorado o conceito, contexto e competências da Era digital e, ainda, um enquadramento do setor de consultoria de Recursos Humanos.

O segundo capítulo versa sobre o estudo empírico, expondo a pertinência da investigação e os objetivos que se pretende alcançar, seguindo-se a apresentação da metodologia qualitativa utilizada, a técnica de entrevista como instrumento de recolha de dados, bem como o processo de codificação dos dados e a caracterização dos participantes.

Nos capítulos três e quatro debruçamo-nos sobre os resultados obtidos, a sua apresentação e discussão. Por fim, no capítulo cinco desenham-se as principais conclusões e contributos desta investigação, identificam-se as limitações encontradas e definem-se orientações para investigações futuras.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar um breve enquadramento e explicar conceitos do presente estudo, servindo assim de suporte teórico para a investigação. Será explorado a evolução do conceito de competência e as suas dimensões, a caracterização da era digital e os desafios inerentes e, por fim o setor de Consultoria de Recursos Humanos.

1.1 Competências

1.1.1 Evolução do Conceito

O conceito de competência é complexo e esta sua diversidade resulta das diferentes abordagens teóricas. Atualmente, o termo competência possui um papel fulcral nas práticas de gestão, nas práticas de transformação organizacional e, na acentuada competitividade dos negócios (André & Rodrigues, 2014; Camara et al., 2013; Cascão, 2014; El Asame & Wakrim, 2018).

O conceito de competência tem emergido de forma progressiva no contexto organizacional, educativo e na sociedade em geral, sendo que a mais importante inovação do conceito surgiu, nos últimos anos, mais ligado à Gestão dos Recursos Humanos (André & Rodrigues, 2014; Bohlouli et al., 2016; Camara et al., 2013; Cascão & Keating, 2000; Gorenak et al., 2019; Stevens, 2013).

O movimento em torno das competências teve início nos Estados Unidos da América no final dos anos 60 e início dos anos 70, com McClelland (1973). McClelland (1973), reconhecido como impulsionador do debate sobre a temática da competência, levou a cabo uma investigação que rompeu com a análise tradicional do trabalho típico do modelo taylorista, que se centrava nas atitudes e comportamentos e não na análise, descrição e qualificação de funções (Pedro, 2014).

De acordo com McClelland (1973), *“o grau de inteligência do indivíduo não garante o seu sucesso profissional”*. Esta abordagem veio pôr em causa a perceção tradicionalista de trabalho, pois argumentava que um bom desempenho não depende apenas do nível de Quociente de Inteligência, mas também de todo um conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, valores e motivos que são preditores do desempenho do trabalho (Cascão, 2014; McClelland, 1973).

A partir da investigação de McClelland (1973), o conceito de competência pode ser entendido como uma característica subjacente a cada pessoa, ativadora do desempenho na concretização de uma tarefa (Sá & Paixão, 2013).

Contrariamente ao defendido por McClelland (1973), Boyatzis (1982:21) definiu competências como “uma característica subjacente a um indivíduo de que resulta um desempenho profissional médio ou superior”, e pode ser traduzida como motivações, traços de carácter, autoconceito, atitudes, valores, conhecimentos, aptidões cognitivas e comportamentais (Camara, 2017; Fleury & Fleury, 2001; Pedro, 2014). Boyatzis (1982) adiciona, assim, uma vertente extrínseca ao conceito anterior, uma vez que considera que a competência para a função provém de características inatas de um indivíduo, associadas a uma performance profissional superior e manifesta-se através de resultados específicos, com ações particulares, mediante o contexto onde está envolvido (André & Rodrigues, 2014).

Seguindo a perspetiva de Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993:9) definem competência como “uma característica intrínseca de um indivíduo que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência de efetiva performance, numa dada situação ou tarefa”. Estes autores (Spencer & Spencer, 1993), através da analogia do *iceberg* representam, de uma forma figurativa, as diferentes competências. Na parte visível do *iceberg*, encontramos habilidades (*skills*) e conhecimentos (*knowledge*), consideradas as dimensões mais fáceis de desenvolver, uma vez que são as competências preditores de êxito a longo prazo. Por outro lado, a parte invisível corresponde às características das pessoas, tais como motivos (*motives*), traços de personalidade (*traits*), valores (*values*) e autoconceito (*self-concept*), representando a parte mais difícil de desenvolver e que não são suficientes para prever o sucesso no desempenho (Cascão, 2014; Ceitil, 2016; Pedro, 2014; Sá & Paixão, 2013).

Le Boterf (1995), por sua vez, dá um novo contributo ao conceito de competência a partir de uma abordagem claramente construtivista, sublinhando a existência de recursos que influenciam a competência (socialização, formação académica e experiência profissional). Neste sentido, apesar de estar relacionada com o contexto profissional, verificamos, desta forma, que a competência ultrapassa diferentes esferas da vida dos sujeitos, sendo um elemento dinâmico, que recebe diversos contributos ao longo da vida (Fleury & Fleury, 2001). Na perspetiva de Le Boterf (1995) destacam-se os resultados da competência no contexto profissional, nomeadamente o valor acrescentado que resulta desta, ou seja, a mobilização, a integração e a transferência de recursos (conhecimentos, capacidades e habilidades).

Fleury & Fleury (2001) defendem um conceito mais amplo relacionado com um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo. Por sua vez, Zarifian (2003), estudioso da corrente francesa, entende as competências como uma forma de inteligência prática, que transforma os conhecimentos adquiridos em respostas a situações concretas e de complexidade distinta. Zarifian (2003) confere uma forte inovação nas suas conceptualizações, uma vez que reconhecem a influência da envolvente, quer seja pelas características do contexto, quer pelos recursos disponíveis aos indivíduos.

Corroborando a definição de Boyatzis (1982), que define competência como a capacidade de demonstrar um sistema e uma sequência de comportamentos que se relaciona funcionalmente com a prossecução de um objetivo e que pode ser aplicada em diversas situações, Neves et al. (2006) assumem que competência consiste num conjunto de comportamentos específicos, observáveis e verificáveis, que podem ser classificados, em conjunto, do ponto de vista da fiabilidade e da lógica e que estão relacionados com o sucesso no trabalho.

Assumindo também uma abordagem comportamental, a definição de competência, mais recente e no contexto nacional (e.g. Cascão, 2014; Ceitil, 2016), dá preferência a uma dimensão específica e que se torna imperativa. Para ambos os autores (Cascão, 2014; Ceitil, 2016), a competência só pode ser efetivamente uma competência quando é observável e avaliada no contexto em que ocorre, isto é, são modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.

A corrente teórica anglo-saxónica (e.g. Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer & Spencer, 1993) e a corrente francesa (e.g. Le Boterf, 1995; Zarifian, 2003), apresentam uma perspetiva individual das competências aplicadas ao nível das organizações (do individual ao coletivo), mas diferem na sua conceção. Isto é, a corrente anglo-saxónica (e.g. Cascão, 2014; Ceitil, 2016; Ulrich et al., 2008) atribui os resultados ou desempenhos organizacionais em função dos comportamentos isolados dos indivíduos (abordagem comportamental) estabelecendo uma relação causal entre as características individuais e o superior desempenho. Por sua vez, a corrente francesa, centrada na abordagem construtivista (e.g. Boterf, 2003; Fleury & Fleury, 2001; Perrenoud, 2013; Zarifian, 2003) visa identificar as competências e os processos, associando a competência às realizações do indivíduo em contexto de trabalho, ou seja, aquilo que o indivíduo realmente produz

ou realiza. As duas correntes são, portanto, assentes na convergência das competências individuais e das necessidades do contexto. No entanto, ambas dão ênfase ao contexto e à ação em que é observada a competência.

Quer a temática das competências, quer as definições do conceito continuam, atualmente, a ser alvo de diversos estudos. Diversos autores (e.g. El Asame & Wakrim, 2018; Gorenak et al., 2019; Hecklau et al., 2016; Júnior et al., 2017) defendem que a competência corresponde a um conjunto de conhecimentos, capacidades e habilidades que cada indivíduo possui para realizar uma determinada atividade, com o objetivo de produzir um elevado desempenho, através da mobilização de recursos pessoais e de contexto.

A evolução conceptual de competência, retratada na tabela 1, espelha a diversidade de conceptualizações existentes. De acordo com André & Rodrigues (2014), estes contributos teóricos dão corpo a uma conceptualização mais complexa da que existiu no período do taylorismo e validam a perspectiva de variações, na definição de competência ao longo do tempo.

Autor/Ano	Definição de Competência
McClelland (1973)	Capacidade de aplicar ou usar o conhecimento, capacidades, atitudes, valores e motivos, de modo a concretizar um desempenho profissional bem-sucedido em tarefas críticas. A competência é vista como um elemento intrínseco ao indivíduo.
Boyatzis (1982)	Alcançar resultados específicos, com ações concretas e num determinado contexto. As competências são características (intrínsecas e extrínsecas) que estão relacionadas com um desempenho profissional efetivo e/ou superior.
Spencer & Spencer (1993)	Característica subjacente de um indivíduo e que está casualmente relacionada com um critério referenciado a um desempenho superior numa tarefa ou situação. A competência é vista como causa de um desempenho superior que tem como referência indicadores comportamentais.
Le Boterf (1995)	Mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional, isto é, ser competente significa ser capaz de agir e fazer face a uma determinada situação profissional. Ter competências para atuar com competência implica ter os recursos necessários para esse fim e saber como os mobilizar.
Decima (2000)	Combinação de qualificações (conhecimentos teóricos, conhecimentos práticos e comportamentos) para produzir um determinado resultado, reagir a um inesperado acontecimento dentro do contexto organizacional, com capacidade e iniciativa de construir uma aprendizagem ou apresentar soluções realizáveis.
Fleury & Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que aportem valor económico para a organização e valor social para o indivíduo.
Zarifian (2003)	Inteligência prática que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma, o que permite ao indivíduo atuar em situações concretas e de complexidade distinta e crescente.
Neves, Garrido & Simões (2006)	Conjunto de comportamentos específicos, observáveis e verificáveis, que podem ser classificados do ponto de vista da fiabilidade e da lógica e que estão relacionados com o sucesso no trabalho.

Cascão (2014)	A competência é manifestada nas ações e comportamentos e é indissociável da atividade. Está relacionada com o desempenho, resultados alcançados e com situações específicas (contextual e contingente). É observável, reconhecível e avaliável. Constitui um processo estruturado, mas simultaneamente dinâmico e mutável e está relacionada com os conhecimentos.
Pedro (2014)	Competência traduz-se na capacidade de o indivíduo mobilizar saberes adquiridos (qualificação), nas experiências profissionais, nas diferentes trajetórias profissionais e em práticas de socialização adquiridas durante o percurso da vida, a fim de resolver problemas que emergem da prática do trabalho.
Ceartil (2016)	Modalidades estruturadas de ação, requeridas, exercidas e validadas num determinado contexto.
Júnior, Buzatto, Medeiros & Heinzmann (2017)	Competência consiste no conhecimento e capacidade de avaliar determinada situação e ter um desempenho acima do desejável, através da mobilização de recursos e interpretação do indivíduo.
Camara (2017)	Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e que permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação e estratégia da organização.
El Asame & Wakrim (2018)	Conjunto de conhecimentos, recursos e habilidades que um indivíduo possui para realizar uma atividade específica, ou seja, um indivíduo é competente se for capaz de mobilizar todos os recursos pessoais e da envolvente para realizar uma determinada tarefa, numa situação concreta.
Gonerak, Spindler & Brumen (2019)	Os nossos comportamentos são o reflexo das nossas competências individuais que, por sua vez, resultam da junção de três dimensões: formação, <i>know-how</i> e experiência.

Tabela 1: Conceitos de Competência

O conceito de competência advém do que, até então, era utilizado comumente como o termo de qualificação, o qual surgiu após a II Guerra Mundial, como consequência das novas exigências de modernização do tecido produtivo, dos impulsos gerados pelo taylorismo e pela emergência de novas formas de gestão do trabalho e do trabalhador (André & Rodrigues, 2014; Fleury & Fleury, 2001; Pedro, 2014; Perez, 2005). Qualificação não é um conceito estático, mas, pelo contrário, tem evoluído no decorrer da história, e assenta no paradigma da identificação da qualificação com a atividade de trabalho e a sua complexidade, ou seja, há uma correspondência entre o grau de complexidade das tarefas e as competências mobilizadas pelos trabalhadores na realização do seu trabalho (André & Rodrigues, 2014; Fleury & Fleury, 2001; Pedro, 2014).

Mais recentemente, o conceito de qualificação tem estado relacionado com o potencial cognitivo (teórico e prático) que dota o indivíduo das condições necessárias ao desempenho das suas funções, estando ligado ao sistema de formação-ensino e aos sistemas de formação para qualificação profissional. Nesta articulação de conceitos,

percebe-se que não há uma oposição entre as noções de competência e de qualificação profissional. Competência traduz-se na capacidade de o indivíduo mobilizar saberes adquiridos, isto é, mobilizar a qualificação, nas experiências profissionais, nas diferentes trajetórias profissionais e em práticas de socialização adquiridas durante o percurso da vida, a fim de resolver problemas que emergem da prática do trabalho (André & Rodrigues, 2014; Fleury & Fleury, 2001; Perez, 2005; Zarifian, 2003).

A aplicação do conceito de competência tem assumido diferentes variações (André & Rodrigues, 2014; Perez, 2005), fazendo dele um conceito plástico (adapta-se ao longo do tempo), polissêmico (assume diversos significados) e polimorfo (assume diversas formas, adaptando-se a interesses e condicionantes diversos). Por essa razão, Mulder (2007) e Chulanova (2019) sublinham que a sua definição deverá ter por base o contexto e a utilização prática a ele associados.

A diversidade de sentidos, inerentes às diferentes concepções sobre o que são e não são as competências, conduzem a que existam intervenções e sistemas muito diferenciados, suportados por metodologias e instrumentos igualmente diferentes e, portanto, com consequências e resultados distintos (André & Rodrigues, 2014; Ceitil, 2016).

No âmbito da complexa missão de definir e clarificar o conceito de competência surgem algumas abordagens que procuram harmonizar a interpretação do conceito. Ceitil (2016) reforça a necessidade de clarificação semântica, pois a utilização dos conceitos está longe de obter unanimidade.

Mulder (2007), na sua investigação, explorou as raízes históricas do conceito de competência, sublinhando que a existência do conceito na Europa remonta ao século XVI, onde os termos *competence* e *competency* já existiam.

Na língua inglesa é utilizado o termo *competence* e *competency*, os quais não reúnem consenso. Na ótica de Mulder (2007), estes dois termos apresentam-se com uma relação integral, na medida em que *competency* se apresenta como parte integrante de *competence*. Ceitil (2016) defende que *competence* refere-se à habilidade para se realizar uma determinada tarefa, (termo utilizado pelos teóricos britânicos, como por exemplo Le Boterf, Zarifian e Fleury & Fleury) e o termo *competency* consiste na proficiência numa determinada área (termo utilizado pela corrente americana, como McClelland, Boyatzis e Spencer & Spencer).

De acordo com Camara (2017) e Ceitil (2016), *competence* consiste nos *outputs* medidos a nível de desempenho profissional do indivíduo, comportamentos e ações que são fáceis de observar e monitorizar e *competency* está relacionado com os inputs que o indivíduo traz para a atividade, isto é, o seu contributo para um desempenho superior (valores, autoconceito, traços de personalidade e motivações). Em linha com os argumentos de Camara (2017) e Ceitil (2016), Armstrong (2014) refere que *competency* está relacionado com a pessoa (*person-related concept*) e as suas características. Por sua vez, o conceito de *competence* está relacionado com o trabalho (*work-related competence*), referindo-se às áreas de trabalho nas quais o indivíduo é competente.

De acordo com a abordagem anglo-saxónica (Almeida & Rebelo, 2011; Maior, 2016), o conceito de competência divide-se em duas dimensões, em outras palavras, as competências *hard* (as competências essenciais caracterizadas pelos conhecimentos e habilidades que um indivíduo precisa para ser eficaz no seu trabalho) e competências *soft* (a perceção que um indivíduo tem do seu “eu” enquanto líder ou membro de um grupo, os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento e as motivações que correspondem às forças interiores, recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho). Nesta dicotomia, as competências *hard* são fundamentais para que o indivíduo seja considerado competente no seu trabalho, enquanto as competências *soft* permitem diferenciar as performances inter individuais (Almeida & Rebelo, 2011; Maior, 2016).

Por outro lado, a abordagem francesa das competências (Almeida & Rebelo, 2011; Maior, 2016) distingue o saber-saber (*savoir-savoir*), que se traduz na dimensão teórica das competências; o saber-fazer (*savoir-faire*), que corresponde às competências de carácter prático, e (3) o saber-ser (*savoir-être*) que abrange as competências sociais e comportamentais.

O contributo de Cascão (2014) para a compreensão das competências, assenta no argumento de que as competências podem ser analisadas através de três diferentes abordagens: comportamental, funcional e construtivista.

A abordagem comportamental, bastante similar à de *competency* acima mencionada, “começa por analisar a pessoa no seu trabalho, não fazendo suposições à priori acerca das características que são necessárias para realizá-lo da melhor forma, e determina, por exemplo, através de incidentes críticos, que características pessoais se encontram

associadas com o sucesso do indivíduo no trabalho” (Cascão, 2014, p.31). Esta avaliação de incidentes críticos, baseia-se no pressuposto de que o que as pessoas dizem ou fazem relativamente às suas competências ou motivações, pode não ser totalmente verdade. Apenas a forma como se comportam perante os incidentes críticos, é que transmite credibilidade (Rego et al., 2015).

Na perspetiva funcional, as competências são definidas como uma interligação de requisitos funcionais implícitos para um bom desempenho na resolução de problemas, através de conhecimentos, capacidades e atitudes aplicadas num determinado contexto real de trabalho. As competências são percecionadas como estando fundamentalmente orientadas para as funções mais estratégicas de uma organização (Cascão, 2014).

A perspetiva construtivista defende que a “competência não reside no conhecimento, capacidades ou atitudes, mas sim na mobilização dessas características, as quais são as ferramentas e a condição da competência” (Cascão, 2014, p.32). O processo de passagem das características ao estatuto de competência, constitui um processo dinâmico, ou seja, a competência não é um estado permanente, mas em constante construção (Sá & Paixão, 2013).

A perceção e compreensão do conceito de competência é enriquecida por Ceitil (2016), que defende que as competências devem ser analisadas com base em quatro perspetivas: atribuições, qualificações, traços ou características pessoais e comportamentos ou ações.

A primeira perspetiva, competências como atribuições, é considerada por Ceitil (2016) como sendo a perspetiva mais tradicional sobre o conceito de competências e a mais utilizada nas organizações. A competência constitui um elemento externo ao indivíduo, pois são inerentes ao exercício de determinadas funções ou cargos. As competências são um elemento formal, quer sejam ou não usadas por uma pessoa.

Na perspetiva de competências como qualificações, a competência é constituída por um conjunto de saberes e técnicas que o indivíduo poderá adquirir por via de um sistema formal de ensino ou informalmente ao longo da sua vida. As competências, tal como na primeira perspetiva, são compreendidas como entidades ou atributos externos aos indivíduos (Ceitil, 2016).

A perspetiva das competências como traços ou características pessoais, é seguramente a mais difundida e mais aplicada nos atuais sistemas de gestão, avaliação e

desenvolvimento de competências. Considera que as competências são características intrapessoais dos indivíduos, representando as capacidades que estes poderão ter (Ceitil, 2016).

McClelland (1973), (citado por Ceitil, 2016, p.29), defende a perspectiva das competências enquanto características pessoais, referindo que “o melhor preditor para aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e irá fazer no futuro, é aquilo que ela espontaneamente pensa e faz numa situação não estruturada – ou então aquilo que ela já fez em situações semelhantes no passado”.

Por último, as competências como comportamentos e ações estão associadas às características intrapessoais, definidas por Ceitil (2016) como resultado de desempenho ou modalidades em ação, isto é, as competências só existem na e pela ação, constituindo assim realidades suscetíveis de serem observadas e, devido à sua constante e regularidade, permitem avaliações consistentes sobre a performance profissional.

A perspectiva da competência como comportamentos e ações é a que mais se distancia das restantes, pois considera que as características dos indivíduos por si só, não são preditores de desempenhos superiores, projetando apenas uma capacidade ou potencial do indivíduo. Ceitil (2016, p.34), a este respeito, afirma que “enquanto os traços e as características são realidades em potência, as competências são realidades em ato e como tal, visíveis, observáveis e naturalmente, mais facilmente mensuráveis”. Assim, podemos concluir que a identificação de competências tem como ponto de partida os resultados e objetivos que se deseja alcançar, traduzindo-os em tarefas concretas e, por sua vez, em conhecimentos, habilidades e atitudes (Ceitil, 2016).

1.1.2 Tipologias de Competências

As competências caracterizam-se pela (re)produção de conhecimentos quando o indivíduo se depara com novos desafios e atividades. De acordo com Le Boterf (2006), não basta que um indivíduo simplesmente detenha as competências, é fundamental que ele seja capaz de as associar e de as mobilizar, com pertinência, numa situação de trabalho. A literatura sugere haver diferentes classificações de dimensões de competências e, para Le Boterf (2006), as dimensões das competências resultam da identificação de 3 fatores:

- 1) O saber agir, que pressupõe o saber combinar e mobilizar recursos pertinentes, tais como conhecimentos, saber fazer;
- 2) O querer agir, referente à motivação e ao compromisso pessoal do sujeito;
- 3) O poder agir que remete para a existência de um contexto, de uma organização do trabalho, de condições sociais que tornam possíveis e legítimas o assumir de responsabilidade por parte do sujeito.

Decima (2001 citado por Maior, 2016) corrobora com a perspectiva de Le Boterf (2006), promovendo um melhor entendimento da sua aplicabilidade na prática:

- 1) Saber agir (nível individual): conhecimentos de base, adquiridos pelos indivíduos através da sua formação inicial e contínua ao longo da experiência de vida. Desenvolve-se em três tipos de capacidades: capacidade de ação (capacidade de otimizar os recursos e obter resultados), capacidade de reflexão (capacidade de analisar e resolver problemas) e capacidade de relacionar-se (comunicar, escutar, negociar, trabalhar em equipa e desenvolver empatia);
- 2) Querer agir (nível coletivo): envolvimento das pessoas com o trabalho, a motivação, o desejo de realizar, a energia que o indivíduo coloca no seu trabalho e a sua confiança;
- 3) Poder agir (nível organizacional): a autonomia e a confiança que uma organização dá aos seus colaboradores para realizar um trabalho eficaz, munido das informações necessárias para a concretização de um trabalho de sucesso.

McClelland (1973, citado por Maior, 2016) evidenciou que há certos tipos de competências que se apresentam como fundamentais para o desenvolvimento de uma tarefa de forma eficaz e, consequentemente, para o sucesso do colaborador e da organização. Apresenta, assim, cinco dimensões das competências:

- 1) *Knowledge*: diz respeito aos conhecimentos adquiridos pelas vias formais de ensino, fornecendo ao indivíduo o domínio de uma área em específico;
- 2) *Skills*: são as habilidades, ou seja, a capacidade que o indivíduo demonstra ao colocar em prática aquilo que são as suas competências;
- 3) *Behaviours*: dizem respeito aos conceitos internos do indivíduo, o seu autoconceito, que se reflete nas atitudes, valores e ações perante uma situação específica;
- 4) *Traits*: são os traços de personalidade que influenciam o comportamento do indivíduo numa determinada situação;

- 5) *Motives*: são os comportamentos que o indivíduo adota no local de trabalho para a concretização de uma determinada tarefa, mobilizando as forças internas capazes de gerar a ação.

De acordo com Ceitil (2016), o comportamento associado a uma determinada competência compreende ser possível identificarem-se cinco perspectivas que condicionam o desempenho do indivíduo: o saber, o saber-estar, o querer-fazer, o poder-fazer e o saber-fazer (Pereira & Carvalho, 2014):

- 1) O saber integra os conhecimentos que permitem ao indivíduo realizar os comportamentos associados às competências;
- 2) O saber-fazer inclui o conjunto de capacidades e destrezas que permitem ao indivíduo aplicar os conhecimentos que possui na solução de problemas que surgem no contexto de trabalho;
- 3) O saber-estar que está relacionado com as atitudes e interesses dos indivíduos no exercício da sua função, exigindo que este seja capaz de regular os seus comportamentos mediante as normas e regras organizacionais;
- 4) O querer-fazer está relacionado com a motivação e, é com base nesta, que o indivíduo desenvolve os comportamentos que compõem a competência;
- 5) O poder-fazer está associado aos meios e recursos que a organização dispõe e que possibilitam o desempenho de comportamentos associados às competências.

Para Ceitil (2016), as competências são definidas em função do contexto de trabalho onde são postas em prática e, desta forma, constituem uma união integrada de todos os seus componentes no desempenho de uma determinada função.

A imprevisibilidade e a incerteza relativamente às competências do futuro, bem como a complexidade e exigência das funções, caracterizam o trabalho (Klink et al., 2006). Por esta razão, um indivíduo competente é caracterizado por deter o saber teórico, um *know-how* pessoal, social e profissional que lhe permita ter iniciativa, agir com autonomia, responsabilidade e, ainda, mobilizar os conhecimentos para situações novas e resolvê-las com inovação, usar as suas capacidades e características pessoais em proveito dos melhores resultados (El Asame & Wakrim, 2018; V. M. V. Júnior et al., 2017; Sapeta, 2013).

A multiplicidade de tipologias procuram distinguir a diferente natureza que a competência poderá assumir (André & Rodrigues, 2014; Ceitil, 2016; Maior, 2016),

existindo, em alguns casos, uma hierarquização de tipologias, o que nos permite avocar a existência de uma relevância distinta entre competências no contexto da organização (Fleury & Fleury, 2001; Maior, 2016).

Boyatzis (1982) distingue, com base no desempenho do indivíduo, competências básicas de competências críticas. Por competências básicas entendem-se as características fundamentais para que qualquer trabalho seja minimamente eficaz e, por competências críticas as que distinguem os indivíduos com desempenhos superiores dos restantes.

Por outro lado, Prahalad & Hamel (1990) apenas consideraram as competências essenciais, explicando que estas são as que oferecem os benefícios reais aos clientes e que são difíceis de imitar, abrindo assim as portas de vários mercados.

Spencer & Spencer (1993), por sua vez, apresentam as competências quanto à sua tipologia agrupadas em dois conjuntos. Um diz respeito às competências básicas, isto é, as que são essenciais para que se consiga ser minimamente eficaz em qualquer trabalho. No outro conjunto, inserem-se as competências distintas, que são as que distinguem o desempenho de um indivíduo face aos restantes.

Decima (2001), citado por Fleury & Fleury (2001), apresentou as competências em três grupos. Num deles, as competências são individuais, resultantes da combinação de saberes construídos. Num outro, as competências são coletivas, por se constituírem num grupo organizado das competências individuais. No terceiro grupo estão as organizacionais, que são construídas com base na história da empresa, cultura e valores, da combinação de saberes individuais e coletivos e ferramentas de gestão de recursos humanos.

Zarifian (2003) dividiu as competências em cinco grupos: competências sobre os processos, as que dizem respeito aos processos de trabalho; competências técnicas, que se reportam ao conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado; competências sobre a organização, relacionadas com o facto de se saber organizar os fluxos de trabalho; competências de serviço, relativas às competências com impacto no consumidor final; e, por último, as competências sociais, as atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Neves et al. (2006) defendem que um indivíduo deve possuir um vasto leque de conhecimentos técnicos altamente especializados, bem como reunir um conjunto de

competências pessoais e interpessoais. Deve, também, dominar uma panóplia de competências instrumentais mais específicas.

Assim, para Neves et al. (2006), as competências podem ser divididas em três grandes grupos: competências pessoais (competências em que o indivíduo é o interveniente determinante no seu funcionamento e aplicação), competências interpessoais (competências nas quais o indivíduo ou o grupo tem um papel específico, influenciado pelas características estruturais de cada organização) e competências instrumentais (embora possuam um valor intrínseco por serem transferíveis para variados domínios da vida pessoal e profissional, constituem-se como instrumentos fundamentais de outputs considerados essenciais). Os mesmos autores (Neves et al., 2006) defendem que possuir competências para gerir recursos, informação ou para usar tecnologia são insuficientes para garantir um desempenho de sucesso nas atuais organizações. É importante, também, dominar um conjunto de outras competências mais de natureza comportamental.

Cascão (2014), em concordância com Zwell (2000), apresenta a seguinte caracterização das competências, desdobradas em competências distintivas, competências de entrada, competências transformacionais e competências transversais. Por competências distintivas (*differentiating competencies*) entendem-se as competências que diferenciam os executantes superiores dos medíocres. Por sua vez, as competências de entrada (*threshold competencies*) são as que exigem um nível mínimo de proficiência para a realização de uma tarefa de sucesso.

Competências transformacionais (*transformational competencies*) são as competências nas quais os gestores e/ou indivíduos são mais fracos e, caso exista uma preocupação pelo seu desenvolvimento, isso poderá levar a uma melhoria no desempenho.

Por fim, as competências transversais estão inevitavelmente ligadas à mobilidade profissional. Os movimentos que a caracterizam quer sejam do ponto de vista funcional, vertical ou horizontal, podem ou não implicar mudanças substanciais na envolvente laboral ou geográfica.

De acordo com Cascão (2014), verifica-se com alguma frequência a presença das competências distintivas nos respetivos sistemas de competências. No entanto, as transformacionais e as transversais são que mais se encontram nos modelos das competências, pois são a chave de melhoria nas organizações e a criação de uma cultura de competência.

As competências podem ser divididas em transversais e específicas (Ceitil, 2006). As competências transversais são as mais requeridas universalmente e que devem existir mesmo em contextos mais amplos e diversificados. As competências específicas são as requeridas para atividades ou contextos mais específicos, por norma associadas aos domínios técnicos e instrumentais.

Camara et al. (2013) defendem que as competências identificadas numa organização são, por norma, divididas em clusters, consoante a sua natureza. Estes clusters reúnem um conjunto de competências que têm especial enfoque na área da liderança e gestão, no domínio técnico e no domínio comportamental. As competências de liderança e gestão englobam as competências de visão e alinhamento estratégico, de comunicação, garantindo o envolvimento. Os líderes detentores destas competências demonstram ser promotores de mudança com coragem, determinação e credibilidade (Camara et al., 2013).

As competências técnico-profissionais dependem do tipo de função e área de atividade. Este grupo de competências é essencialmente constituído por conhecimentos técnicos e pela experiência profissional, exigidas ao indivíduo para um bom desempenho (Camara et al., 2013).

Por competências comportamentais entendem-se as atitudes e comportamentos que o titular de uma função deverá evidenciar, de modo a ter um desempenho coerente com os valores e cultura da organização (Camara et al., 2013).

Para Camara (2017), num sentido mais amplo, as competências podem ser consideradas genéricas e específicas. As genéricas ou *core competences* estão essencialmente associadas à estratégia, missão e valores da organização. Englobam as competências que são transversais a toda a organização, ou seja, são aplicadas a todos os colaboradores e são nomeadas pelos gestores de topo, os quais devem identificar as competências que consideram mais importantes para o sucesso da organização e, por essa, razão, desejáveis em todos os colaboradores da organização (Camara, 2017). As competências específicas são as que se reportam a uma função ou família de funções, ou seja, por áreas de expertise (Camara, 2017). Idealmente, o perfil de uma função deve ser composto quer por competências genéricas, quer por competências específicas devendo ainda incorporar o grau de exigência de cada uma das competências integradas no perfil da função (Camara, 2017).

De acordo com Fleury & Fleury (2001), as diferentes tipologias de competências surgem no âmbito da perspetiva que vê as organizações como um portefólio de recursos de diversas naturezas, uma perspetiva estratégica que se concentra nas empresas e no facto de estas terem nos seus recursos humanos uma vantagem competitiva. O que a literatura nos sugere (e.g. Fleury & Fleury, 2001; Maior, 2016) é que as organizações possuem diversas competências, que lhes conferem a vantagem competitiva que necessitam no mercado, do qual, cada vez mais, se exige a definição de uma visão mais estratégica sobre as organizações, baseada em recursos e competências (Fleury & Fleury, 2001; Maior, 2016).

1.2 Era Digital

1.2.1 Do Contexto ao Conceito

Desde o século XVIII, temos vindo a assistir a mudanças acentuadas na envolvente organizacional como resultado da globalização, das novas tecnologias e de pressões políticas, económicas e sociais. Estas têm tido fortes implicações na forma como as pessoas trabalham e, também, como encaram o seu trabalho (Ferreira et al., 2015; Maior, 2016; Schwab, 2016).

A primeira revolução industrial, que teve início no final do século XVIII, ocorreu em Inglaterra com a introdução da máquina a vapor e de novas técnicas de produção. Esta revolução é caracterizada pela transição dos métodos de produção artesanal para processos de produção mecanizados (Araujo et al., 2020; Santos & Alberto, 2018).

No final do século XIX, a utilização da energia elétrica para mover as máquinas transformou a indústria numa segunda revolução, permitindo a introdução do conceito de produção em massa, celebrizada por Henry Ford no ramo automóvel, produzindo de forma mais rápida e a menor custo (Araujo et al., 2020; Santos & Alberto, 2018).

A terceira revolução surgiu em meados dos anos 50 do século XX e foi muito mais além de uma transformação industrial. Com esta revolução assistimos a avanços significativos no uso da eletrónica e tecnologia de informação e, também na evolução consistente na ciência e robótica (Araujo et al., 2020; Santos & Alberto, 2018).

Desde o início do século XXI que estamos a viver a fase de transição da terceira para a quarta revolução industrial, também conhecida por Indústria 4.0 ou Revolução 4.0. Este termo é usado para definir a quarta revolução industrial que se refere a uma variedade de

mudanças e inovações tecnológicas que têm estado a ocorrer desde o início do século XXI (K. Armstrong et al., 2018). Trata-se de uma revolução com efeitos potencialmente profundos e transformadores sobre a economia e a sociedade, pelo que não pode ser visto como um conceito futurista, mas sim uma realidade que começa a ter efeitos nos indicadores operacionais das organizações (Hermann et al., 2015; Schwab, 2016).

A figura 1 apresenta um resumo das quatro revoluções industriais.

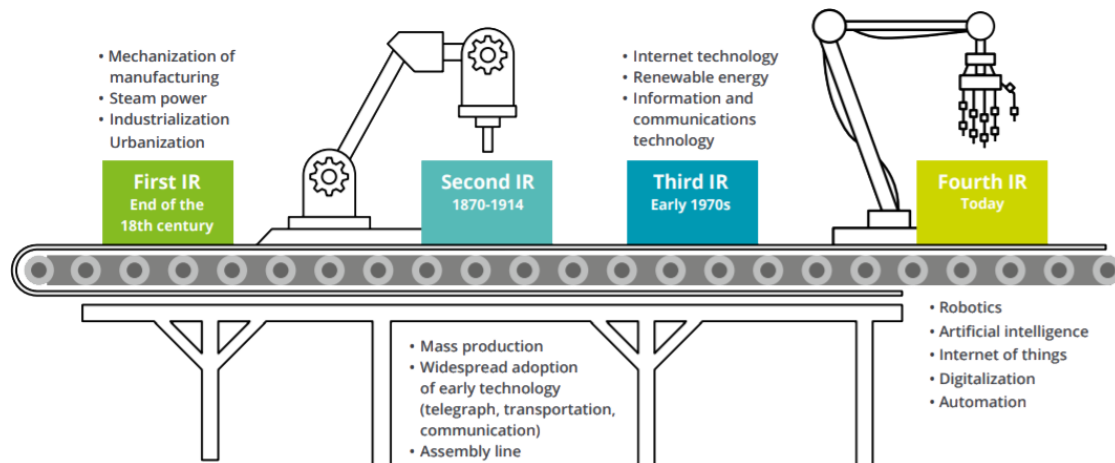


Figura 1: As Revoluções Industriais

Fonte: Deloitte, 2018

A origem do termo quarta revolução industrial pode ser atribuída à ideia de Indústria 4.0, usada pela primeira vez na Feira de Hannover de 2011 e, posteriormente, identificado pelo governo alemão como um dos dez projetos futuros do seu plano de ação da estratégia 2020 “*The new High Tech Strategy Innovations for Germany*” (Gerlach, 2018).

De acordo com Schwab (2016), “velocidade”, “alvo” e “impacto nos sistemas” são as três razões pelas quais as transformações atuais representam não apenas um prolongamento da terceira revolução industrial, mas também a chegada de uma quarta e distinta revolução (Araujo et al., 2020; Schwab, 2016).

As velocidades das descobertas atuais não têm precedentes históricos e, quando comparada com as revoluções industriais anteriores, a quarta revolução está a evoluir a um ritmo exponencial e não linear. Este contexto de globalização gerou um ambiente dinâmico, competitivo e de avanços tecnológicos, obrigando as organizações a um ajuste constante, competindo entre si para alcançar o sucesso (Dries, 2013; Schwab, 2016).

A aceleração da inovação e a velocidade da disrupção são difíceis de compreender ou de antecipar e constituem uma constante fonte de surpresa, mesmo para os mais informados (Schwab, 2016). Já há, em todos os setores, provas de que as tecnologias que sustentam a quarta revolução industrial estão a ter um grande impacto nas interações e formas de trabalhar nas organizações, como elas constroem, gerem e mantêm os relacionamentos com os clientes (Christidis et al., 2018; Chulanova, 2019).

Para Schwab (2016), são ilimitadas as possibilidades de bilhões de pessoas estarem conectadas através de dispositivos móveis, com poder de processamento, capacidade de armazenamento e acesso ao conhecimento sem precedentes. A essas possibilidades serão multiplicados avanços tecnológicos emergentes em campos como Inteligência Artificial, robótica, internet das coisas, veículos autônomos, impressão 3-D, nanotecnologia, biotecnologia, armazenamento de energia e computação quântica. Smartphones, internet móvel, impressoras 3D, sensores inteligentes e *cloud computing* já fazem parte do dia-a-dia dos indivíduos e das organizações. *Internet of things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), *Big Data* e realidade aumentada são alguns dos recursos, entre muitas tecnologias que surgiram nos últimos anos e que estão a provocar grandes mudanças em todos os estágios da cadeia de valor das organizações (Christidis et al., 2018; Medeiros, 2018). A Figura 2 apresenta exemplos de recursos tecnológicos que caracterizam a Indústria 4.0.

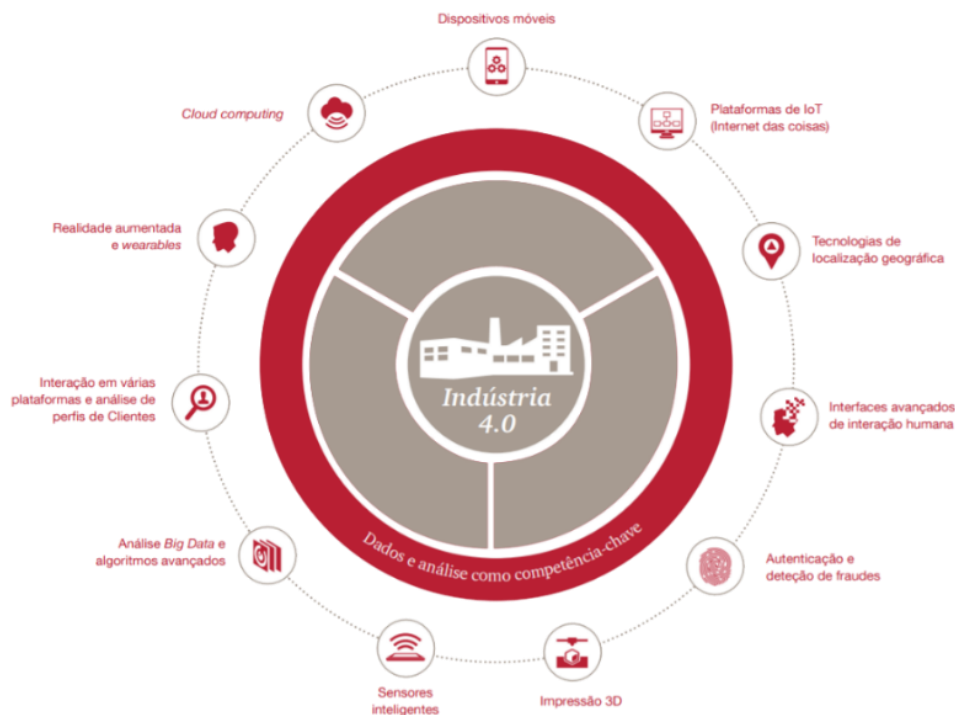


Figura 2: Recursos Tecnológicos da Indústria 4.0

Fonte: Correia & Deus, 2016

A Inteligência Artificial é uma das ciências mais recentes, com início após a segunda Guerra Mundial. Alan Turing (1950), foi o primeiro a articular uma visão da Inteligência Artificial no artigo “*Computing Machinery and Intelligency*” (Gomes, 2010; Mathur, 2019).

O conceito refere-se a um conjunto de tecnologias que permitem um computador ou uma máquina, executar tarefas e/ou simular comportamento cognitivos humanos, como a tomada de decisão, aprendizagem e resolução de problemas. A Inteligência Artificial é demonstrada por máquinas, em contraste com a inteligência dos humanos, e os seus processos são sistemas inteligentes com capacidade de evoluir e aprender, através de conjuntos de ferramentas e algoritmos (Cappelli et al., 2018; Gomes, 2010; Jarrahi, 2018; Leong, 2018).

Gomes (2010) e Leong (2018) referem que a Inteligência Artificial permitirá que os computadores desenvolvam comportamentos inteligentes, ajudem na tomada de decisão e pesquisam informações. As utilidades cognitivas da Inteligência Artificial podem, assim, aumentar e melhorar o trabalho humano através do processamento de linguagem natural, da aprendizagem e da visão das máquinas.

O facto de existirem sistemas com capacidade de aprender e melhorar por si próprios, transforma a Inteligência Artificial num fator determinante para a automatização e numa ferramenta de análise e de suporte às tomadas de decisões estratégicas das organizações (Jarrahi, 2018; Kalvakolanu, 2018).

Entre os processos e instrumentos de Inteligência Artificial surgem os conceitos de *Big Data* e Análise de Dados, conceitos que abrangem ferramentas comuns de bases de dados que, de forma eficiente, conseguem recolher, armazenar, organizar e analisar um grande volume e dimensão de dados ligados em rede (Angrave et al., 2016; Carty, 2014; Mendonça et al., 2018).

O termo *Big Data* é caracterizado por 5 dimensões, as quais são denominadas de “5Vs”: **Volume**: satisfação, acessibilidade aos dados; **Variedade**: diversidade de fontes e tipos de dados; **Velocidade**: tempo de acesso à informação e a tomada de decisão; **Veracidade**: confiança na exatidão apresentada pelos dados; e **Valor**: o que as informações melhoram nos resultados, valor financeiro utilizado para conseguir obter dados com um bom nível de qualidade (Carty, 2014; Mendonça et al., 2018).

De acordo com Mendonça et al. (2018), a *Big Data* tem vindo a progredir devido à sua utilização enquanto ferramenta de análise que fornece resultados e informações úteis para a tomada de decisão e definição de estratégias. Ao aplicar processos de *Big Data*, a análise preditiva dos dados pode mudar a atuação dos colaboradores e a estratégia das organizações (Carty, 2014).

A *Internet of Things* (IoT), ou traduzido Internet das Coisas (IdC), é o termo utilizado para designar a conectividade entre vários tipos de objetos do dia-a-dia sensíveis à internet, desde eletrodomésticos, carros, roupas, sapatos, remédios, etc., com sensores capazes de captar aspetos do mundo real e enviá-los a plataformas que recebem estas informações e as utilizam de forma inteligente, moldando uma rede de objetos interligados (Martins et al., 2019). Conceptualmente é a possibilidade de conectar o mundo físico com o mundo digital através da internet. Assim, será possível registar dados ligados às nossas ações de maneira mais assertiva e usar essas informações a nosso favor, de forma a integrar processos, serviços e aplicações (Martins et al., 2019).

Accenture, em parceria com o *The Economist Intelligence Unit*, realizou o estudo CEO Briefing 2015¹, no qual explorou a perspetiva de 1400 executivos sobre a *Internet of Things* (IoT). A maioria dos 50 executivos portugueses inquiridos, reconhece o impacto positivo da IoT na economia como nas organizações e admitem redirecionar o seu investimento para superar os principais desafios do investimento digital.

Quanto ao investimento na IoT, os inquiridos reconhecem os potenciais benefícios que poderão advir desta tecnologia, no entanto, ainda estão em fase de desenvolvimento de uma estratégia devido ao atraso de expansão desta tecnologia e à falta de acesso ao capital.

Realidade Virtual, Realidade Aumentada ou Realidade Mista está a mudar a forma como as pessoas percebem e interagem com o mundo digital, o que origina uma mudança fundamental na experiência do indivíduo (Panetta, 2017).

De acordo com Tori et al. (2006), Realidade Virtual pode ser definida como um ambiente simulado, com o qual as pessoas interagem e emergem, ou seja, têm a possibilidade de imergir num mundo virtual, em tempo real, uma vez que este é modificado consoante as reações e movimentos dos indivíduos. É, portanto, uma simulação artificial, gerada por computador ou a recreação de um ambiente ou situação real da vida. O utilizador é

¹ CEO Briefing Portugal 2015 | A Internet das Coisas como impulsionador da estratégia das empresas portuguesas - <https://www.accenture.com/pt-pt/insight-ceo-briefing-portugal-2015-iot>

submetido a uma experiência imersiva, fazendo com que este sinta a experiência na primeira pessoa, através da estimulação visual e auditiva do dispositivo, sentindo-se mais perto da realidade (Pereira et al., 2013).

A Realidade Aumentada (RA) é considerada uma tecnologia em desenvolvimento, ou seja, ainda não atingiu todo o seu potencial e, por essa razão, a sua definição tem sofrido várias alterações, dependendo do contexto ou método de implementação (Van Krevelen & Poelman, 2010).

De acordo com Tori et al. (2006), a Realidade Aumentada permite que o utilizador veja o mundo real com objetos virtuais sobrepostos ou combinados com ele, ou seja, suplementa a realidade sem a substituir completamente.

É, portanto, uma tecnologia que cria camadas invisíveis geradas por *software* sobre superfícies ou objetos existentes no mundo real, permitindo torná-la mais significativa e permitindo a interação com a mesma (Pereira et al., 2013).

Em suma, a realidade virtual oferece uma recreação digital de um ambiente de vida real, enquanto a realidade aumentada disponibiliza elementos virtuais como uma sobreposição ao mundo real (Pereira et al., 2013; Tori et al., 2006).

Milgram e Kishino (1994) introduziram o conceito de Realidade Mista, dizendo que esta se situa no espectro entre a Realidade Virtual e a Realidade Aumentada. A Realidade Mista consiste na fusão do mundo real com o virtual para produzir novos ambientes e formas de visualização em que os objetos físicos e digitais coexistem e podem interagir em tempo real. E, para isso, é necessária a combinação do poder de processamento computadorizado com a intervenção humana e ambiental, de forma a garantir que o movimento no mundo físico é transposto para o universo digital (Rodello et al., 2010).

A Inteligência Artificial é inequivocamente fulcral para a tomada de decisão, para análise preditiva e estratégica das organizações e, também para reinventar os processos de trabalho (Martins et al., 2019; Panetta, 2017). O sucesso dos negócios está cada vez mais dependente da colaboração entre a tecnologia e o ser humano, pois a Inteligência Artificial irá potenciar as capacidades dos colaboradores e estes, por sua vez, ajudam as tecnologias inteligentes a aprender e a melhorar, o que vai aumentar a eficiência e gerar novas formas de crescimento e inovação (Shook & Knickrehm, 2018).

Como as revoluções que a precederam, a Quarta Revolução Industrial tem o potencial de elevar os níveis de proveito e melhorar a qualidade de vida das populações em todo o mundo (Schwab, 2016). As economias mais industrializadas e dependentes de mão-de-obra intensiva são as que mais beneficiam da transformação digital, caracterizada pela fusão conceptual de tecnologias que encurtam a fronteira entre os sistemas físico, digital e o ser humano (Martins et al., 2019).

O investimento das organizações no digital, como Inteligência Artificial, robótica, automação e informação analítica de pessoas e relacionamentos, resulta do seu interesse em conciliarem a procura de competências com a necessidade de aumentar a produtividade (Martins et al., 2019).

De acordo com Chulanova (2019), o aparecimento e a expansão da Indústria 4.0 baseada na digitalização da economia, o uso de inovadores sistemas informáticos e alta tecnologia, tendem a aumentar a velocidade das inovações e a sua implementação em larga escala.

Correia & Deus (2016), defendem que a 4ª revolução industrial está focada na digitalização de processos e integração em ecossistemas digitais. Gerar, analisar e comunicar a informação é fundamental para comprovar os ganhos resultantes da revolução 4.0.

As rápidas mudanças, os constrangimentos legais, as transformações políticas e económicas e as profundas alterações das características da população ativa, conduzem a mudanças significativas na forma de trabalho (Stoer & Magalhães, 2009; Stone & Dulebohn, 2013).

Do lado da oferta, muitas empresas assistem à introdução de tecnologias que criam novas formas de suprimir as necessidades existentes, perturbando significativamente a cadeia de valor. Já do lado da procura, as empresas necessitam de mudar o modo como projetam, vendem e entregam o seu produto promovido por um maior envolvimento por parte do consumidor e também pelos novos padrões de comportamento (Schwab, 2016).

De acordo com Schwab (2016), estamos, atualmente, perante uma revolução tecnológica que alterará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos uns com os outros. Bitkom et al. (2016), definem esta revolução como sendo a mais disruptiva e transformadora da humanidade, que compreende a ligação entre as várias tecnologias digitais, físicas e biológicas.

A transformação resultante da quarta revolução será diferente de qualquer outra transformação vivida. Desconhece-se, ainda, como se vai desenrolar, mas antevê-se a necessidade de uma resposta integrada e abrangente, envolvendo todas as partes interessadas da política global, dos setores público e privado ao meio académico e à sociedade civil (Schwab, 2017).

Baygin et al. (2016), identificam vantagens relativamente à otimização da utilização de recursos, na produtividade dos trabalhadores e na redução de custos operacionais. A longo prazo, as principais vantagens provêm da automação extensível a todo o processo produtivo e redução de desperdício.

A dinâmica introduzida pela introdução da Indústria 4.0 promove a aquisição de competências necessárias para fazer face às novas realidades, que Hecklau et al. (2016) denominam de “sistemas produtivos flexíveis e autocontrolados”.

1.2.2 Competências na Era Digital

As organizações precisam de compreender o seu ambiente em mudança, de desafiar os pressupostos da sua equipa e inovar de forma implacável e contínua, pois a economia do conhecimento exige uma aparente reformulação das competências (Stoer & Magalhães, 2009).

De acordo com Marques & Cayolla (2018), o futuro não será o tema de decisão relativamente às profissões, mas sim a necessidade de escolher as competências e as habilidades que urgem serem aprendidas e desenvolvidas ao longo da vida.

Chulanova (2019) considera que a Indústria 4.0 irá criar uma série de oportunidades para o desenvolvimento dos Recursos Humanos, nomeadamente o aumento da produtividade, a redução de perdas de produção e o seu uso racional devido à introdução das tecnologias e a passagem de tarefas perigosas e repetitivas para máquinas e robots, constituindo assim um posicionamento mais propício para alcançar mercados anteriormente inacessíveis.

Uma das vantagens trazidas pela Indústria 4.0, de acordo com Götz & Jankowska (2017) é o combate às alterações demográficas da população ativa e na prossecução do equilíbrio entre a customização e a produção em massa. No entanto, a literatura (e.g. Chulanova, 2019; Gray, 2016a; Schwab, 2016) defende que muitos desafios e riscos aparecerão com o desenvolvimento da Indústria 4.0.

A proteção de dados e a segurança informática, adaptação dos recursos humanos às novas condições e altas taxas de mudança tecnológica, o risco de desaparecimento de algumas das profissões existentes atualmente e o aparecimento de novas funções ou áreas profissionais, bem como a necessidade de ajuste de competências e conhecimento, constituem alguns dos desafios e riscos desta Era (Benešová & Tupa, 2017; Chulanova, 2019; Leopold et al., 2018).

Uma das maiores dificuldades na efetiva implementação da quarta revolução industrial é a escassez de profissionais devidamente qualificados (Baygin et al., 2016), situação que resulta, por exemplo, da falta de adaptação e acompanhamento dos sistemas educativos às novas exigências do mercado de trabalho atual (Chulanova, 2019).

A este respeito, recentemente Zahidi (2020) sublinhou que o contexto da Indústria 4.0 será marcado pela robótica avançada, pelo transporte autónomo, pela Inteligência Artificial e aprendizagem mecanizada. Estes desenvolvimentos trarão, como consequência, desenvolvimentos que vão transformar a maneira como vivemos e a forma como trabalhamos.

Estima-se que mais de um terço das competências valorizadas atualmente no mercado do trabalho deixarão de ser relevantes para reter ou atrair talento (Gray, 2016a; Leopold et al., 2018). Alguns trabalhos vão desaparecer, outros vão surgir e empregos quase inexistentes vão tornar-se comuns, sendo certo que os colaboradores devem adotar um compromisso com a aprendizagem ao longo da vida, para que possa adquirir as competências de que necessitam para ter sucesso no futuro local de trabalho (Gray, 2016b; Marr, 2019; Zahidi, 2020).

No relatório do *World Economic Forum* intitulado “*The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*”, Gray (2016b), dá uma perspetiva do emprego, estratégia de trabalho e elenca as dez competências mais críticas para o futuro do trabalho: (1) resolução de problemas complexos, (2) pensamento crítico, (3) criatividade, (4) gestão de pessoas, (5) trabalho de equipa, (6) inteligência emocional, (7) tomada de decisão, (8) orientação para o cliente, (9) negociação e (10) flexibilidade cognitiva.

Tendo em conta a complexidade da envolvente organizacional, a resolução de problemas é considerada como uma competência fundamental para identificar soluções inovadoras e criativas e, assim resolver problemas únicos e complexos. A resolução de problemas

complexos pressupõe usar a análise para tomar decisões e implementar soluções (Gray, 2016a; Martins et al., 2019).

Outra competência fundamental para o futuro é o pensamento crítico, que consiste na capacidade de usar a lógica e o raciocínio para avaliar situações, ou seja, o pensamento estruturado, a capacidade de comunicação, de reconhecer as causas de um problema e de o olhar sob diferentes perspectivas, com o objetivo de identificar possíveis soluções para o mesmo (Martins et al., 2019). Esta competência tornar-se-á progressivamente mais importante nos próximos anos, devido ao aumento da complexidade e sofisticação das empresas (Gray, 2016a).

A capacidade de analisar todos os aspetos que envolvem a tomada de decisão, tendo em conta a missão, visão e estratégia da organização como um todo, é essencial (Gray, 2016a). Por esta razão, de acordo com Martins e colegas (2019), a capacidade de analisar dados e interpretar os contextos e tomar decisões a partir dessa análise é fundamental para encontrar boas soluções em ambientes complexos.

Aliada à capacidade de pensar e desenvolver soluções inovadoras está a criatividade, competência muito importante em todas as organizações, pois as novas tecnologias exigem que os profissionais sejam criativos para assimilar e beneficiar das mudanças. Além disso, os seres humanos têm uma capacidade criativa superior aos robôs, o que promove ideias inovadoras e alternativas para solucionar problemas. Por outro lado, esta competência possibilita beneficiar de cenários de rápidas transformações em produtos, tecnologias e formas de trabalhar (Gray, 2016a; Martins et al., 2019)

De acordo com Martins et al. (2019), outra competência basilar é a gestão de pessoas. Um gestor de sucesso tem a capacidade de identificar talentos, motivar e desenvolver pessoas, sendo essencial para o crescimento da organização. Tradicionalmente considerada uma competência exclusiva dos profissionais de recursos humanos, mas que atualmente é responsabilidade transversal a todos os gestores, que inclui a capacidade de motivar, atrair e desenvolver pessoas.

A colaboração entre pessoas no ambiente de trabalho é essencial para o funcionamento da organização. Por isso, pessoas com espírito de equipa e capacidade de trabalho em equipa são bastante requisitadas em diversas áreas. Manter um bom relacionamento, saber comunicar com todos e coordenar diferentes talentos em torno dos mesmos objetivos são competências indispensáveis para o futuro (Gray, 2016a; Martins et al., 2019).

De acordo com Goleman (2010), os indivíduos com elevada inteligência emocional gerem melhor as emoções e têm melhor desempenho. Por esta razão, a inteligência emocional está diretamente relacionada com as outras competências profissionais e é fundamental para o aperfeiçoamento do indivíduo. Esta competência inclui avaliar e gerir as próprias emoções, diminuir o stress e o conflito, e melhorar a comunicação para alcançar a máxima eficácia no trabalho (Gray, 2016a; Martins et al., 2019).

Para Martins et al. (2019), a orientação para servir e a negociação são competências indispensáveis para o futuro. A orientação para ajudar os outros é uma das competências mais requisitadas no mercado, sendo relevante para conhecer bem o seu público e oferecer as melhores soluções, por forma a adaptarem-se às mudanças causadas pela tecnologia.

A capacidade de negociação é essencial para qualquer setor da economia, já que o relacionamento interpessoal e a conciliação de diferenças são cada vez mais necessários. Por isso, até mesmo profissionais em cargos técnicos devem desenvolver habilidades sociais e aprender a negociar com colegas, clientes e gestores (Gray, 2016a; Martins et al., 2019).

Por fim, a flexibilidade cognitiva é definida como a capacidade de criar ou usar diferentes conjuntos de regras para combinar e agrupar em diferentes formatos, ou seja, desenvolver esta capacidade é uma forma de pensar e imaginar diferentes perspetivas de resolver problemas (Gray, 2016a; Martins et al., 2019).

A Deloitte (2016), realizou um estudo com os profissionais do Reino Unido sobre as competências fundamentais na era da robótica e da digitalização, no qual identifica as habilidades e as competências básicas e transversais para um elevado desempenho e sucesso. Por habilidades entende-se os atributos duradouros dos indivíduos, que influenciam o desempenho (Fleury & Fleury, 2001) e, de acordo com Deloitte (2016) incorporam as competências cognitivas, sensoriais, psicomotoras e físicas. As competências básicas incluem as competências de conteúdo e as de processo e, por fim as competências funcionais integram as competências sociais, as de resolução de problemas complexos, de sistema, técnicas e as de gestão de recursos. Na figura 3 são apresentadas as competências e habilidades que melhor contribuem para um elevado desempenho e sucesso organizacional.

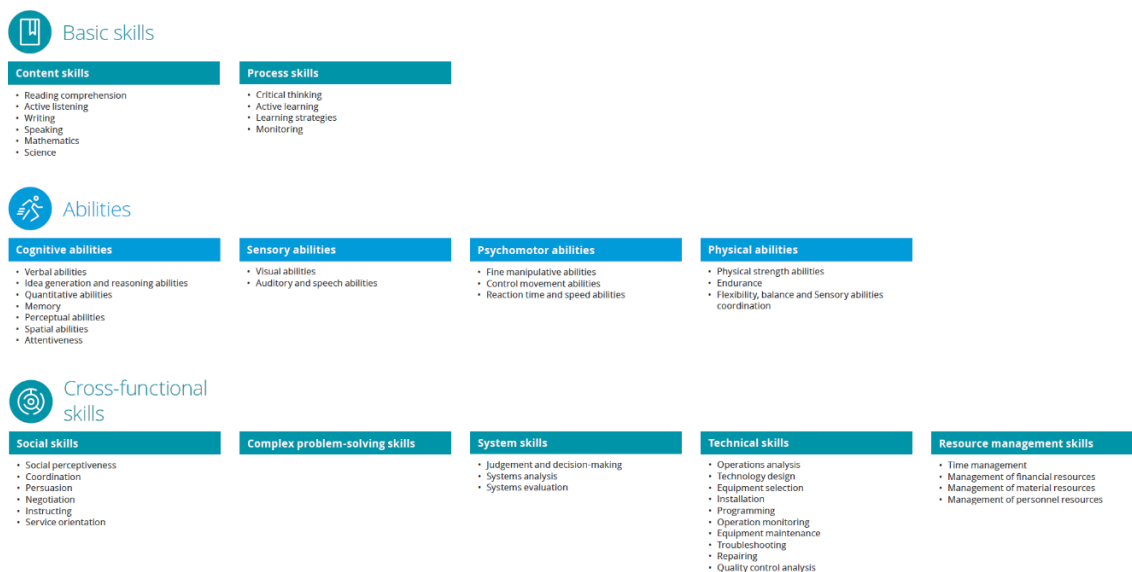


Figura 3: Competências e Habilidades da Era Digital

Fonte: Adaptado de Deloitte (2016)

Na mesma linha, o estudo “Como preparar a força de trabalho do amanhã para a Indústria 4.0”, em parceria com a *Global Business Coalition for Education*, Armstrong et al. (2018) corroboram com as competências para os empregos do futuro anteriormente identificadas e apresenta caminhos para que as empresas possam ajudá-los a terem êxito nesse processo, assumindo assim um papel mais proativo na sua preparação (Armstrong et al., 2018). Mais recentemente, o estudo do World Economic Forum (2020), intitulado “*Here are 5 skills researchers say employers are looking for right now*”, identifica que, devido à transformação digital, foram criados 1.8 milhões novos postos de trabalhos que precisam de novas competências para os conseguir realizar. E, por esta razão, o World Economic Forum (2020) partilhou as cinco top *soft skills* de acordo com o resultado da análise da rede social *Likedin*, o qual teve por base as competências mais procuradas na plataforma, em comparação com a oferta: (1) Comunicação, (2) Capacidade de resolução de problemas, (3) Competências analíticas, (4) Orientação para o cliente e (5) Capacidade de liderança.

As novas realidades macroeconómicas do mundo globalizado estão a transformar o mercado de trabalho, tornando-o cada vez mais incerto e competitivo. Por forma a responder aos desafios do mercado, de forma positiva, as organizações necessitam de profissionais que apresentem atitudes, comportamentos e competências transversais que

os distingam uns dos outros, pelo que as denominadas *soft skills* assumem uma importância de maior relevância na era digital (Agrawal et al., 2020).

De acordo com estudo da McKinsey & Company, “*To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*”, a flexibilidade, resiliência e capacidade de (re)aprender a aprender, capacidades digitais e cognitivas, habilidades sociais e emocionais, são hoje competências que se tornaram muito procuradas e valorizadas tanto por organizações como por colaboradores (Agrawal et al., 2020). Por outro lado, à medida que o trabalho se torna mais robótico, são cada vez mais valorizadas as competências que nos mantêm humanos e que são essenciais para manter a competitividade (Forjaz, 2019; Plumanns et al., 2017).

O mundo atual está a viver uma mudança significativa com o aparecimento e expansão da Indústria 4.0, baseada na digitalização da economia, uso de inovadores sistemas informáticos e alta tecnologia, o que aumenta a velocidade de difusão das inovações e a sua implementação em larga escala (Chulanova, 2019).

Por conseguinte, de acordo com Chulanova (2019), a maneira como os colaboradores interagem no trabalho está a mudar e, por essa razão, as organizações devem identificar as necessidades de competências profissionais e o seu impacto no mercado, bem como promover o a aquisição e atualização de conhecimentos e competências profissionais (Kane et al., 2015).

As organizações parecem precisar, cada vez mais, de pessoas criativas, ágeis, com capacidade de adaptação às constantes mudanças do mercado, que dominem não só a linguagem digital, mas também que garantam um conjunto de *soft skills* sociais, emocionais e comportamentais determinantes para acelerar a performance, a competitividade e o sucesso individual das suas equipas (Griffin & Coleman, 2018).

Em suma, para fazer face às mudanças que ocorrem atualmente no mercado de trabalho, é crucial que as organizações acelerem o ritmo de desenvolvimento das competências das suas equipas, pois as alterações tecnológicas obrigam a que todos os profissionais tenham de estar constantemente a (re)aprender para conseguir acompanhar o ritmo, por vezes avassalador, da mudança da nossa função, profissão ou ambiente de trabalho (Christidis et al., 2018).

1.3 Consultoria de Recursos Humanos

A expressão “recursos humanos” no âmbito da gestão não é recente. Peter Drucker, um guru da gestão e conhecido como Pai da teoria da administração, caracterizou a gestão de pessoal (como era conhecida a gestão de recursos humanos) como uma área sem grande desígnio (Ferreira et al., 2015).

Para Armstrong (2014), durante muito tempo a Gestão de Recursos Humanos atuou dentro da especialidade administrativa composta pela rotina operacional, e isso fez com que historicamente não fosse reconhecida como um parceiro estratégico na maioria das organizações.

Apesar deste estigma ter perseguido, a gestão de recursos humanos até há relativamente pouco tempo, com os avanços técnicos e científicos na área de gestão, a ênfase nas boas práticas de gestão de recursos humanos é fulcral para o sucesso de qualquer organização (Ferreira et al., 2015).

Para Schuler (1990) e Wiley (1992), os profissionais de Recursos Humanos deve assumir os seguintes papéis: gestor de negócio, agente de mudança, consultor, assessor, implementador da estratégia e parceiro de negócio. Na mesma linha Rego et al. (2015) afirmam que, atualmente, a Gestão de Recursos Humanos é vista como uma área capaz de ajudar as organizações a alcançarem os seus objetivos.

De acordo com Serrano (2010), o desafio que se coloca à abordagem da Gestão de Recursos Humanos é, entre outros, o de responder às mudanças do mercado de trabalho, às expectativas da força trabalhadora, ao complexo crescimento dos processo de gestão, ao surgimento de novas formas de trabalho e, também dar resposta a todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias na envolvente organizacional.

Perante estes desafios resultantes da introdução das tecnologias, da mudança para uma economia do conhecimento e da globalização, a Gestão de Recursos Humanos tem evoluído e assumido um maior envolvimento nas decisões estratégicas das organizações, apesar de Rego et al. (2015) reforçarem que ainda é pequena a proporção de empresas que apresenta uma estratégia sustentada de Recursos Humanos (Camilo et al., 2019).

Para Serrano (2010), atualmente, observam-se duas tendências na Gestão de Recursos Humanos nas organizações. Uma escolhem dispensar as grandes estruturas centralizadas de Gestão de Recursos Humanos e, numa perspetiva de partilha de função, transferir para

as chefias diretas e intermédias práticas como a avaliação de desempenho, processo de contratação, compensação e benefícios, enquanto que as tarefas de processamento salarial, formalização de contratos e processos de despedimento são asseguradas pela gestão administrativa. Por outro lado, outras organizações optam pela externalização da função ou pela subcontratação de serviços, quer técnicos (recrutamento e seleção, formação ou avaliação de desempenho), quer administrativos.

A atividade de consultoria em gestão é antiga, mas em Portugal as primeiras atividades do setor remontam aos anos de 1940-1950, crescimento aliado com a crescente complexidade dos mercados (Amorim & Kipping, 1999). No entanto, o grande passo da atividade de Consultoria de Recursos Humanos decorreu no início da década de 1960, com a criação da CEGOC (Amorim & Kipping, 1999; Antonio & Costa, 2015). Esta foi a primeira parceria neste setor estabelecida entre a CEGOS (empresa de consultoria francesa) e a Associação Comercial de Lisboa (Antonio & Costa, 2015).

Em Portugal, como na maioria dos países europeus, a origem da atividade de consultoria está relacionada com a gestão e melhoria da eficiência do chão de fábrica. No entanto, o crescimento dos serviços de consultoria ocorreu muito mais tarde do que em outras partes da Europa, principalmente devido ao retrocesso da comunidade portuguesa ao nível de desenvolvimento e estrutura industrial à época (Amorim & Kipping, 1999).

Desde que Portugal aderiu à União Europeia (meados da década de 1980), a consultoria teve um elevado crescimento económico e a sua estrutura organizacional também mudou significativamente, pois muitas empresas cresceram de forma considerável e diversificaram as suas atividades, obrigando-as a procurarem soluções de gestão para lidar, não só com os mercados mais competitivos como também com a complexidade organizacional (Cunha & Marques, 1995; Mayrhofer & Brewster, 2005).

Silva & Fernandes (2014), sugerem que as organizações devem, atualmente, ter como objetivos fundamentais (1) manter a competitividade no mercado, (2) a redução de custos, (3) a otimização dos processos internos, (4) a satisfação de seus clientes externos e, principalmente, (5) a busca de um melhor relacionamento com seu público interno. Por conseguinte, para que sejam tomadas as melhores e mais eficientes decisões, devem, por isso, escolher um parceiro estratégico e de confiança em Recursos Humanos (M. Armstrong, 2014; Silva & Fernandes, 2014).

A consultoria em Recursos Humanos tem o papel de se diferenciar nas decisões apontadas pelas figuras decisoras inseridas numa organização, colocando à disposição, independentemente do seu setor de atuação no mercado, as melhores ferramentas e metodologias para que a tomada de decisões seja facilitada e as metas apontadas sejam reais e alcançáveis (Costa, 2015; Silva & Fernandes, 2014).

A profissão de consultor nem sempre foi (ou é) bem vista em vários setores profissionais. Por um lado, sublinha-se a ligeireza com que, por vezes, são encarados os aspetos deontológicos e éticos da profissão e, por outro lado, são acusados de na sua prática profissional cuidarem mais dos interesses das empresas que representam, do que dos interesses das organizações que estão a servir (Ceitil, 2006).

Para Camilo et al. (2019), a função de consultor é bastante complexa e abrangente, pois consiste num processo interativo de um agente de mudança externo à organização, o qual tem a responsabilidade de auxiliar na tomada de decisão, não tendo, no entanto, o controlo direto da situação (Oliveira, 2015).

Numa Era totalmente digital, assiste-se a um crescimento gradual da importância do profissional de consultoria de Recursos Humanos (Almeida, 2007; Girardi, 2008; Wright, 2008). O consultor desta Era é um agente de mudança, criativo, versátil, ágil e flexível, alguém que domina as tecnologias, que entende todas as consequências e impactos das transformações que se esperam, capaz de antecipar as competências que serão necessárias nas funções que ainda não sabemos que vão existir, capaz de apoiar nestas transformações e, conseguir criar condições para experiências de trabalho verdadeiramente diferenciadoras e mobilizadoras (Almeida, 2007; Savage, 2012; Wright, 2008).

Por conseguinte, o consultor enfrenta o desafio de articular o abstrato com o concreto, o geral com o particular e o conhecimento técnico especializado com a realidade global do seu cliente, as motivações dos mercados, atuais e potenciais, a procura de soluções técnicas altamente especializadas e um conhecimento atualizado (Ceitil, 2016; Kakabadse et al., 2006).

A evolução das organizações, a complexidade dos problemas que enfrentam e a dinâmica de uma concorrência cada vez mais criativa, agressiva, inovadora e ágil, constitui um bom prognóstico para os consultores de Recursos Humanos. Devem, consultor e a empresa cliente, funcionar num ecossistema socioeconómico e o futuro desta profissão dependerá muito da dinâmica de desenvolvimento das organizações, da sua intensidade e do

posicionamento dos consultores perante a organização (Costa, 2015). O papel da consultoria de Recursos Humanos e dos consultores é inovar e acrescentar valor aos seus parceiros e clientes, trabalhando com atitude, garra, seriedade e paixão. Soluções *standardizadas* têm o futuro contado, sendo necessário um alinhamento permanente (Silva & Fernandes, 2014). No cumprimento deste papel, a consultoria de Recursos Humanos deverá renovar constantemente os serviços prestados, bem como nas competências dos consultores que prestam os serviços (Bellman, 2001; Ceitil, 2014; Nissen & Seifert, 2015).

Os avanços tecnológicos e científicos da Era digital originaram aquilo a que Martins et al. (2019) designam de Sociedade 5.0. Este conceito resulta da combinação do espaço cibernético e do espaço físico, isto é, da interação humana com o digital (Martins et al., 2019).

Com a digitalização, as organizações viram-se obrigadas a diferenciarem-se da sua concorrência, recorrendo a estratégias diferenciadoras dos seus concorrentes diretos, de forma a alcançarem vantagem competitiva no seu setor de atividade (Bala, 2015). No entanto, de acordo com Nissen (2017) muitas consultoras não estão preparadas para processo de transformação digital.

Para garantir a sua viabilidade futura, o setor da consultoria deve repensar os modelos de negócios, relacionamentos com clientes, produtos e serviços (Cardea, 2020; Nissen, 2017). No passado, a indústria de consultoria nem sempre foi conhecida por ser pioneira em mudar seus próprios modelos de negócios. No entanto, Cecere (2016) reconhece que é imperativo a este setor adaptar-se cada vez mais às novas necessidades de seus clientes, avaliar criticamente os seus modelos de negócio, bem como a forma como prestam os seus serviços de consultoria e investir na digitalização de seus próprios processos e ofertas, obtendo uma vantagem competitiva sustentável (Nissen & Seifert, 2015).

O setor da consultoria de recursos humanos deverá repensar, reestruturar e reinventar os seus modelos de negócio (Bala, 2015; Nissen, 2017) e garantir que a sua entrega aporta valor acrescentado (Bala, 2015; Cardea, 2019).

A Era digital está a exigir que a estratégia adotada pelos profissionais de Recursos Humanos ofereça uma proposta de valor diferente num mercado de trabalho cada vez mais globalizado (M. Armstrong, 2014; Martins et al., 2019). A implementação desta abordagem estratégica e proativa exige que se introduzam novos processos e

procedimentos, e que os consultores atuem como agentes de mudança (M. Armstrong, 2014).

Para Armstrong (2014), os profissionais de Recursos Humanos devem possuir cinco grandes competências: credibilidade pessoal, gestão da mudança e da cultura, promover e implementar práticas de Recursos Humanos e conhecimento do negócio (McEvoy et al., 2005).

A credibilidade pessoal consiste numa das competências que os profissionais devem deter, através da confiança transmitida nos relacionamentos com os seus clientes, conquistando assim o seu respeito quando apresentam as suas ideias e soluções, com o objetivo de serem valiosos parceiros do negócio (Ulrich et al., 2012). Devem, também, conhecer, criar e implementar as práticas inovadoras e ter a capacidade de se colocar na linha da frente da mudança, criando experiências de trabalho diferenciadoras e mobilizadoras (Armstrong, 2014; Becker et al., 2001; Savage, 2012).

O consultor deve ter conhecimento do negócio, de forma a aportar valor à organização, capaz de identificar as competências necessárias para o futuro, promovendo o *upskilling* e *reskilling*, ter a capacidade de pensar negócio e definir estratégias de desenvolvimento e mobilização das pessoas (Armstrong, 2014; Becker et al., 2001; Savage, 2012; Ulrich, 2017).

Devido à necessidade de resposta a novas trajetórias e estratégias, a capacidade de gestão da mudança e da cultura são outras das competências que o consultor deve ter. O profissional tem de diagnosticar e encontrar soluções para os problemas apresentados, promover bom relacionamento, articular a visão da organização e a sua cultura e implementar objetivos e metas (Armstrong, 2014; Becker et al., 2001; Savage, 2012; Ulrich, 2017).

Ceitel (2006) reforça que o futuro da atividade de consultoria de recursos humanos passa por uma exigência, cada vez maior, de qualidade, da capacidade de incorporar a voz do cliente e a sua envolvente como parte integrante da conceção do serviço. Cardea (2019), defende, ainda, que apenas esta atuação resultará num *output* com rigor técnico e de sucesso. Com a entrada na Era digital, os consultores de Recursos Humanos, devem ser capazes de alavancar ferramentas tecnológicas que os apoiem nos processos e práticas de suporte à Gestão de Recursos Humanos (Ulrich et al., 2016).

Para alcançar resultados, algumas características e competências são recomendáveis ser detidas pelo consultor. Diversa literatura (e.g. Araujo et al., 2020; Hecklau et al., 2016; Phan & Trang, 2020) sugere ser necessário dedicação, esforço, estudo, comunicação, agilidade e perseverança. Devem possuir um perfil de competências vasto, que transcenda a especialização técnica, deve ter pensamento estratégico, experiência e conhecimento consistente da sua área de atuação, bem como foco no cliente, agilidade digital, capacidade de adaptação, perspicácia analítica e, investir em competências humanas críticas como a resolução de problemas, comunicação, criatividade, gestão de projetos, escuta ativa e tomada de decisão.

Embora a nova tecnologia e a digitalização tenham criado mais trabalho de consultoria do que nunca, também exige mudanças no antigo modelo de consultoria (Nissen, 2017; Nissen & Seifert, 2015). Por conseguinte, o setor de consultoria está a lidar com uma faca de dois gumes – ser agente de mudança no processo de transformação dos seus clientes enquanto eles próprios estão a passar por essas transformações (Nissen, 2017).

Esperam-se mudanças no mercado e no setor da consultoria Recursos Humanos e o ano de 2020, marcado pela pandemia *Covid-19*, obrigou que as organizações se adaptassem e dessem um salto tecnológico de 5 a 10 anos (Randstad Portugal, 2020). A importância da transformação digital está a ser preparada há anos, mas agora, por força desta pandemia, foi imposta mais rapidamente do que o planeado (Randstad Portugal, 2020).

O setor de consultoria deve preparar-se para os desafios e dificuldades que possam surgir, identificando e aprendendo a usar soluções tecnológicas para ultrapassar os mesmos (Bala, 2015). Desta forma, o setor deve planear, desenvolver e implementar mecanismos inovadores de desenvolvimento de habilidades e competências, de forma a que os consultores de Recursos Humanos sejam preparados para aceitar e a ultrapassar os desafios emergentes (Ferreira & Martins, 2018; Pereira, 2018).

A evolução tecnológica exige que as estratégias do setor da consultoria de Recursos Humanos, sejam revistas e que os seus profissionais sejam capazes de se adaptarem à mudança, através do *reskilling* e *upskilling* de competências, especialmente tecnológicas. Fatores estes que ganham uma maior importância numa altura em que as organizações enfrentam desafios, num mercado cada vez mais exigente, instável e em constante mudança, onde a tecnologia tem impacto em todas as áreas das organizações (Araujo et al., 2020; Bohlouli et al., 2016; Segard, 2018).

Iniciamos, assim, neste capítulo, com a apresentação do desenho metodológico realizado, integrando o objetivo geral e os objetivos específicos definidos, a caracterização da natureza do estudo, a caracterização dos participantes e do material de recolha de dados, bem como a explicitação dos procedimentos realizados ao longo do processo investigativo.

2.1 Objetivos da Investigação

Os conhecimentos e competências altamente especializados dos consultores constituem a base da sua competitividade, assumindo assim um papel estratégico e, de acordo com Matusik & Hill (1998), é precisamente o conhecimento específico à organização, que pode ser fonte de vantagem competitiva. No contexto atual, a área de Consultoria de Recursos Humanos confronta-se com um verdadeiro desafio: criar valor acrescentado e distintivo num mercado em constante mutação (Dickmann et al., 2008).

Assim, surgiu como pertinente o presente estudo, orientado pela seguinte questão: Quais os desafios dos Consultores de Recursos Humanos decorrentes da transformação digital?

Partindo da moldura teórica apresentada, esta dissertação tem como objetivo central contribuir para a caracterização do setor de consultoria de Recursos Humanos, identificar os desafios relacionais e técnicos dos profissionais decorrentes da transformação digital e, por fim, identificar as competências exigidas aos consultores de Recursos Humanos nesta Era digital.

Tendo em consideração esse objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: 1) Caracterizar as estratégias e técnicas utilizadas pelos Consultores de Recursos Humanos; 2) Conhecer os desafios técnicos na atividade organizacional do Consultor de Recursos Humanos; 3) Explorar os desafios relacionais na atividade organizacional do Consultor de Recursos Humanos.

2.2 Opção Metodológica

Uma investigação pretende compreender as várias dimensões do objeto de estudo, podendo ser entendida como um método de reflexão ao qual se chega através de determinados procedimentos formais, que podem ter como base uma perspetiva qualitativa ou quantitativa (Melo, 2013).

Atendendo ao objeto e aos objetivos deste estudo, a opção metodológica qualitativa apresenta-se como a mais apropriada para a sua concretização, uma vez que pretendemos conhecer e compreender em profundidade as percepções e experiências dos Consultores de Recursos Humanos relativamente aos desafios colocados pela Era digital, em particular no que respeita às competências requeridas.

A metodologia qualitativa permite colocar o observador no mundo, através da interpretação de materiais que permitem a transformação do mesmo (Denzin & Lincoln, 2005). Esta metodologia representa um modo interativo de recolha e análise dos dados, através de um conjunto de métodos que procuram captar a dimensão subjetiva de fenómenos sociais (Green & Bricki, 2007).

É, portanto, fundamental captar a qualidade e o conteúdo das experiências dos participantes, tornando o significado da informação um aspeto fundamental da investigação qualitativa (Willig, 2012). Deste modo, tal como Denzin & Lincoln (2005) afirmam, o investigador qualitativo consegue captar a experiência e o ponto de vista dos sujeitos.

Assim, a diversidade de informações proveniente da experiência relatada pelos sujeitos possibilita o desenvolvimento de teorias, partir da descrição de momentos e significados dos indivíduos que, por sua vez, permitem uma percepção holística dos fenómenos (Creswell, 2009).

A investigação qualitativa constitui uma das vertentes do paradigma construtivista, cujo objetivo primordial é a compreensão interpretativa da realidade, a descoberta de algo novo e socialmente construído, rejeitando a noção de um conhecimento único e absoluto (Flick, 2018). Este paradigma, de acordo com Clarke & Braun (2013), substitui o conceito da existência de um conhecimento único pela noção da existência de um conjunto de conhecimentos que são produzidos através dos significados e interpretações que os sujeitos fazem dos acontecimentos e da interação que estabelecem com o meio.

Importa salientar que através de um estudo qualitativo não se pretende generalizar as conclusões obtidas. Os estudos qualitativos centram-se na análise profunda da informação que resulta de uma amostra estatisticamente reduzida, mas significativamente relevante, e não na generalização de dados a partir de amostras estatisticamente representativas (Maxwell, 2013).

2.3 Técnica de Recolha de Informação

Uma das técnicas mais utilizadas na investigação qualitativa são as entrevistas semiestruturadas, que permitem explorar com maior detalhe as experiências idiossincráticas dos participantes e aceder aos significados que estes constroem e atribuem à realidade (Moré, 2015).

Durante a entrevista, o entrevistador tem a possibilidade de mencionar os tópicos previamente definidos no guião e, ao mesmo tempo, os participantes têm a oportunidade para falarem abertamente sobre o tópico em questão, como de outros que considerem relevantes (Clarke & Braun, 2013). Esta flexibilidade durante a entrevista permite, através do discurso dos participantes, que o entrevistador conheça e consiga captar os significados, interpretações e a subjetividade que ajudam na construção da realidade dos mesmos (Mack et al., 2005).

A entrevista semiestruturada contém perguntas abertas, o que permite uma maior flexibilidade quanto à sua duração e facilita a criação de uma relação empática com o entrevistado, possibilitando assim o acesso a informação mais sensível e pessoal (Clarke & Braun, 2013). Assim, o entrevistador é capaz de obter informação mais rica e detalhada, podendo ir ao encontro dos interesses e preocupações dos participantes (Moré, 2015).

Embora seja muito semelhante a uma conversa, a entrevista, na metodologia qualitativa, requer escuta ativa e intensa, revestida de uma maior intencionalidade, com o objetivo de aceder aos significados, interpretações e compreensões que dão forma às palavras dos participantes (Moré, 2015).

Considerando os objetivos da presente investigação, optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada, pois esta tem como objetivo explorar informações, perceções, experiências que dificilmente seriam obtidas através de outros métodos de investigação (Moré, 2015). Além disso, esta técnica é ideal para estudar situações concretas, a partir de uma profunda análise de pequenas amostras (Maxwell, 2013).

O guião da entrevista semiestruturada deverá ser suficientemente versátil, dando a possibilidade ao entrevistador, sempre que considere necessário, de alterar a ordem das questões (Patton, 2014).

Para esta investigação, foi construído um guião de entrevista, com um total de onze perguntas e divide-se em quatro grupos (cf. Anexo III).

No primeiro grupo procura-se caracterizar a consultora onde o entrevistado/a trabalha atualmente relativamente aos serviços e soluções e como se distinguem da concorrência, através das seguintes questões: *Quais os principais serviços e soluções que a vossa empresa presta? Em que aspetos se distinguem da concorrência?* E, ao serem indagados sobre as necessidades do mercado, em concreto, *quais têm sido os principais ajustes/alterações que os vossos serviços e soluções têm vindo a sofrer nos últimos anos?* pretende-se contribuir para o primeiro objetivo específico acima referido, caracterizando as mudanças nos serviços e soluções da consultoria, decorrentes da transformação digital.

Por sua vez, o segundo grupo de questões irá permitir obter a opinião dos entrevistados sobre a consultoria na era digital, sendo realizadas questões como: *Na sua opinião, quais têm sido as principais alterações nas ferramentas e metodologias de trabalho em consultoria?*, *Na sua opinião, como vê o setor da consultoria na Era Digital? Se preparada: Que elementos destaca neste setor que o levam a reconhecer estar preparada para a Era digital? Se não preparada: Na sua opinião, de que forma está a Consultoria de Recursos Humanos a preparar-se para a Era Digital?* e *No futuro, como vê o sucesso das empresas de Consultoria de Recursos Humanos? (o que as vais distinguir no mercado).*

O terceiro grupo de questões procura obter informação que ajudem a responder aos segundo e terceiro objetivos específicos. Engloba as seguintes questões: *Em concreto, quais as principais transformações que identifica no perfil funcional de consultor de Recursos Humanos?*, *Que competências comportamentais considera que um consultor RH deve deter nesta era digital?*, *Que competências técnicas considera que um consultor RH deve deter nesta era digital?*, *Na sua opinião, quais têm sido os principais desafios para o consultor de Recursos Humanos nesta era digital?* e *De que forma a transformação digital tem influenciado a vossa abordagem com os clientes?*

O quarto grupo é composto por questões como: *Imagina-se a trabalhar em consultoria daqui a 5 anos? E a 10 anos? Porquê? O que o motiva?*, cujo objetivo é perceber a motivação do/da entrevistado/a para desempenhar a sua função no setor de atividade de Consultoria de Recursos Humanos.

Previamente à colocação das questões, cada participante respondeu a um questionário sociodemográfico, onde foi dado um esclarecimento relativamente aos objetivos do estudo, do procedimento de recolha de dados e da relevância da sua colaboração, tendo,

para isso aceite através de um formulário online a declaração de consentimento informado.

O questionário sociodemográfico é composto por 8 questões. Quatro são relacionadas com a caracterização dos participantes, tais como idade, género, estado civil e habilitações literárias e três questões relacionadas com a caracterização do participante enquanto membro do setor de atividade da Consultoria de Recursos Humanos: função, antiguidade no setor de atividade e antiguidade na consultora (agência). A última questão diz respeito à agência propriamente dita (número de colaboradores na agência).

2.4 Procedimento de recolha e análise da informação

Os estudos qualitativos são tipicamente caracterizados por uma amostra menos numerosa do que os estudos quantitativos, pois privilegiam a riqueza da informação em detrimento da representatividade da amostra (Maxwell, 2013). Os participantes foram selecionados de forma intencional e conveniente, isto é, procuram-se participantes que se enquadrem nos critérios de relevância para o estudo em questão (Patton, 2014), ou seja, aqueles que aportarão informação mais rica, permitindo assim responder às questões centrais da investigação (Patton, 2014).

Para a recolha de dados desta investigação, definiram-se os seguintes parâmetros orientadores como identificação dos participantes a serem entrevistados:

- 1) Profissionais no setor de atividade da Consultoria de Gestão de Recursos Humanos;
- 2) Consultores de Recursos Humanos com dez anos ou mais de experiência na área.

Tendo por base os critérios acima mencionados e após a elaboração do guião da entrevista, foi realizada a entrevista teste, por forma a validar a possibilidade de recolha de dados sólidos e, também testar a sua exequibilidade à temática e objetivos definidos.

Posteriormente, realizou-se uma pesquisa e filtragem dos possíveis participantes a quem se pretendia aplicar os instrumentos de recolha de dados. De seguida entrou-se em contacto com os possíveis participantes, via email ou via *Linkedin*, solicitando a sua colaboração no estudo, partilhando uma breve apresentação e objetivos da investigação, de forma a dar a conhecer um pouco melhor aquilo que era pretendido e garantindo todos os cuidados éticos e de confidencialidade relativamente aos dados a serem recolhidos.

Entre abril e junho foram contactados 22 possíveis participantes, dos quais 10 aceitaram participar nesta investigação. Foram agendadas as entrevistas via zoom, de acordo com a sua disponibilidade. Antes da realização das entrevistas, foi partilhado com cada um dos participantes um formulário online, através do qual preenchiam o questionário sociodemográfico (cf. Anexo I) e declaravam dar permissão para recolha e utilização dos dados, bem como a gravação da entrevista, através do consentimento informado (cf. Anexo II).

As 10 entrevistas decorreram durante o mês de junho, com uma duração máxima de 90 minutos e mínima de 25 minutos, o que perfaz uma duração média de 48,60 minutos.

A realização das entrevistas terminou quando se atingiu a saturação teórica. O termo saturação refere-se a um momento na investigação, no qual a recolha de novos dados não traria mais elucidações para a investigação (Glaser & Strauss, 2009). Assim, considera-se saturada a recolha de dados quando nenhum novo elemento é identificado e deixa de ser necessário o acréscimo de novas informações, pois não altera a compreensão do objeto de estudo (Glaser & Strauss, 2009).

Terminada a fase de recolha de dados, procedeu-se à transcrição *verbatim* das entrevistas pelo investigador. De acordo com Gilbert & Thomas (2001), as transcrições *verbatim* permitem que o discurso seja o mais próximo possível da realidade e que o investigador se familiarize com os dados, facilitando a uniformização e o manuseamento da informação que será analisada e interpretada.

Após a transcrição das entrevistas, procedeu-se à análise dos dados de acordo com os princípios da *Grounded Theory*. Este é, de acordo com Fernandes & Maia (2001), um método de pesquisa qualitativa capaz de conceptualizar fatores ontológicos em fatores epistemológicos, ou seja, consiste num método dotado de ferramentas que têm como finalidade o desenvolvimento de teorias a partir de dados recolhidos numa determinada realidade empírica (Gonçalves, 2016).

A *Grounded Theory* consiste numa metodologia de pesquisa qualitativa que foi criada, nos anos 60, pelos sociólogos Barry Glaser e Anselm Strauss, que visa desenvolver teorias suportadas em dados sistematicamente recolhidos e analisados (Charmaz, 2014). Este método baseia-se na identificação das categorias semânticas criadas a partir da análise dos discursos, até este processo ficar saturado, criando assim uma teoria sobre um fenómeno social em estudo (Fernandes & Maia, 2001).

Terminada a etapa de recolha de dados a partir da realização de entrevistas, estes são submetidos a um processo de codificação e interpretação. Na *Grounded Theory* identificam-se três tipos de codificação: aberta, axial e seletiva (Fernandes & Maia, 2001).

De seguida, efetua-se a codificação axial, que consiste num conjunto de procedimentos através dos quais os dados já conceptualizados são reorganizados tendo por base a ligação entre as categorias, ou seja, os códigos obtidos na codificação aberta começam a ser projetados para estabelecer uma categoria central (Fernandes & Maia, 2001). Aqui identificam-se as categorias relevantes a serem agrupadas, bem como um processo de comparação entre as diversas categorias (Gonçalves, 2016)

Por fim, a codificação seletiva consiste num processo de seleção da categoria central, ou seja, a atribuição de uma categoria principal, resultante da relação encontrada entre os códigos axiais já identificados (Fernandes & Maia, 2001). É nesta fase que o investigador constrói a narrativa descritiva do fenómeno central do estudo, ou seja, depois de analisar e codificar os dados recolhidos, o investigador integra as categorias em forma de teoria (Gonçalves, 2016).

Por conseguinte, a análise dos dados foi realizada com base nas fases assentes nos princípios da *Grounded Theory*, iniciando-se com a codificação aberta, depois a codificação axial e, por fim, a codificação seletiva.

2.5 Caracterização dos participantes do estudo

Os participantes do nosso estudo são consultores com dez anos ou mais de experiência no setor de atividade da Consultoria de Gestão de Recursos Humanos.

A investigação qualitativa caracteriza-se por utilizar amostras teóricas que, no caso deste estudo, integra participantes que apresentam determinadas características e detêm os conhecimentos essenciais para alcançarmos os objetivos da investigação (Patton, 2014).

Dos 10 participantes, seis são do sexo feminino e quatro do sexo masculino. Seis entrevistados são casados, três são solteiros e um em união de facto.

A média de idades é de 42,8 anos, sendo que, à data da entrevista, o participante mais novo tem 36 anos e o mais velho 50 anos. Cinco dos entrevistados possuem licenciatura e cinco possuem mestrado.

Em termos de senioridade no setor de atividade de consultoria de Recursos Humanos, varia entre os 33 anos de experiência profissional e os 10 anos de experiência. A tempo médio de experiência no setor de atividade é de 18,3 anos.

O tempo médio (anos) no desempenho da atual função é de 7,6 anos, variando entre 1 a 23 anos na atual função, no conjunto dos 10 participantes. No âmbito da função de consultoria de Recursos Humanos, os participantes ocupam diferentes categorias: dois são Chief Executive Officer (CEO), três HR Consulting Manager, um Key Account Management, dois Partner/Consultor, um Sênior Manager Associado e um sócio gerente.

Relativamente à média de tempo de permanência atual destes profissionais na respectiva consultora é de 4,6 anos, variando entre 1 ano (menor tempo) e os 15 anos de permanência na agência (maior tempo). Quanto à dimensão da empresa de consultoria, a variações é entre 1 e os 500 trabalhadores, sendo que a média é de 63,9 consultores.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao longo deste capítulo serão apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas conduzidas junto dos participantes do estudo, que resultaram da categorização realizada de acordo os princípios da *Grounded Theory*. Da análise qualitativa emergiram dois códigos seletivos: Consultoria de Recursos Humanos e Competências.

3.1 Consultoria de Recursos Humanos

A categoria Consultoria de Recursos Humanos caracteriza o portfólio de serviços soluções do setor de atividade, a forma como se distinguem na sua área de atuação e, também a forma como os seus profissionais atuam no contexto da Era Digital.

Esta categoria, tal como se verifica na figura 4, resultou da identificação e categorização de quatro subcategorias, nomeadamente: *Serviços e soluções*, *Fatores Distintivos da consultoria*, *Caracterização do Profissional de Consultoria* e *Era digital*.

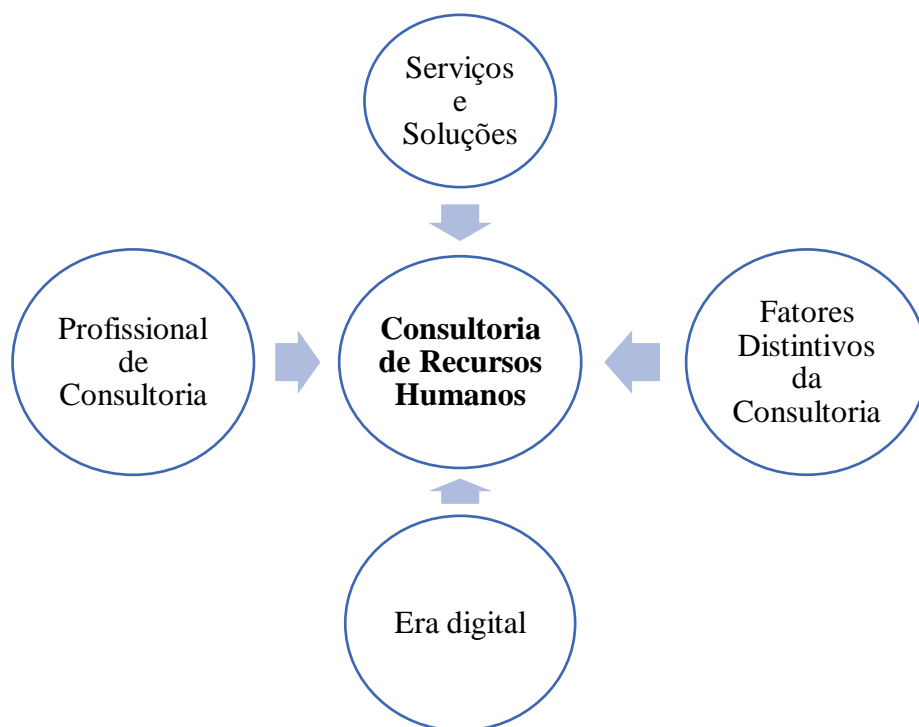


Figura 4: Categoria e subcategorias da dimensão Consultoria de Recursos Humanos

3.1.1 Serviços e Soluções

A primeira subcategoria são os Serviços e soluções, caracteriza-se pelos processos de Recursos Humanos que constituem o portfólio das consultoras, emergindo dos seguintes códigos abertos: Cultura Organizacional, Desenvolvimento de Recursos Humanos e Desenvolvimento e Formação.

A Cultura Organizacional caracteriza práticas de Recursos Humanos, tais como: Gestão da Mudança e *Engagement*.

A Gestão da Mudança tem como objetivo ajudar as pessoas e as organizações a mudarem de forma mais rápida e com sucesso, tal como podemos verificar a título exemplificativo, na Entrevista 3:

“Também ajudamos muitas vezes as organizações a repensar ou a criarem aquilo que é o eu propósito e a sua missão enquanto organização e isto tanto se aplica a uma organização como a uma equipa específica. E, portanto, também trabalhamos muito aqui esta parte que já liga mais com a estratégia, com a missão, com a visão, com aquilo que são os guiding principals da própria equipa ou organização.”
(Entrevista 3)

Neste contexto atual de crise, marcado pela globalização, competitividade do mercado e pelo avanço tecnológico, o nível de *Engagement* dos colaboradores é desafiado. É crucial trabalhar a ligação do colaborador à empresa, para que a mudança organizacional aconteça e as equipas sejam mais autónomas e capazes de lidar com os desafios que lhes são impostos.

“Portanto, é aquilo que nós chamamos os projetos de engagement. Onde essencialmente vamos trabalhar, vamos analisar o nível de engagement dos colaboradores de uma determinada organização. Perceber o que é que... o que é que está a potenciar mais engagement, o que é que está a dificultar o engagement dos colaboradores. E depois propomos intervenções para... para otimizar o... o engagement.” (Entrevista 6)

Por sua vez o Desenvolvimento de Recursos Humanos caracteriza os seguintes processos de Recursos Humanos: Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreira e Gestão de Talento.

“(...) com a avaliação de potenciais com a promoção de carreira, portanto, trabalhamos muito esta dimensão de conhecer as competências que as pessoas definitivamente têm para fazerem escolhas que sejam ajustadas aquilo que são os objetivos do projeto.” (Entrevista 5)

Já o Desenvolvimento e Formação representa o *cluster* que abrange os seguintes processos de Recursos Humanos mais recorrentes: *Coaching* e Formação.

“temos uma segunda área, que é a área da formação e desenvolvimento, e dentro da área da formação e desenvolvimento, os tópicos fundamentais ou as competências que trabalhamos são sobretudo as soft-skills (...) e depois em casos muito especiais, trabalhamos também dimensões mais técnicas, mais associadas ao produto. Desenvolvemos, transformamos informação sobre áreas muito diversas, podem ser áreas de produto, áreas de processo, e transformamos esses conteúdos em conteúdos que sejam digeríveis do ponto de vista pedagógico.” (Entrevista 5)

Por *Coaching* entende-se um processo de ensino, treino ou desenvolvimento, através do qual um indivíduo e/ou as organizações alcançam um resultado ou objetivo específico, caracteriza outra das práticas recorrentes, tal como podemos verificar na Entrevista 1:

“Depois, para além disto temos a consultoria virada para aquilo que são as organizações e aí também trabalhamos muito o coaching, ou seja, prestamos esse serviço às organizações. Muitas vezes, grandes organizações criam programas de coaching contínuos em que os nossos coaches vão prestar esse serviço aos colaboradores da organização.” (Entrevista 1)

Práticas de Recursos Humanos como *Assessment Center*, *Executive Search*, Recrutamento, Aconselhamento de Carreira e Compensação e Benefícios, foram também mencionadas pelos entrevistados.

3.1.2 Fatores Distintivos da Consultoria

A subcategoria Fatores Distintivos resume o modo de atuação do setor da consultoria de Recursos Humanos, que as distingue dos seus *players*. Esta subcategoria emerge de três

códigos abertos: Proximidade do cliente, Facilitação/Experimentação e Soluções à medida.

A Proximidade do cliente caracteriza o processo utilizado pelos consultores de Recursos Humanos para estabelecer as relações, conhecer os seus clientes em prol de um serviço de qualidade, como podemos verificar, a título exemplificativo na Entrevista 2:

“(...) e nós normalmente falamos com os clientes, porque há uma regra na empresa que é antes de fazer uma proposta fala-se sempre com o cliente para perceber porque é que ele entende que aquela é a solução que lhe serve as necessidades.”
(Entrevista 2)

Tendo em conta a tecnicidade dos processos e a sua linguagem própria, urge uma maior proximidade estratégica com os vários intervenientes das organizações, conforme detalhado na Entrevista 6:

“(...) as pessoas não se identificam com os processos de recursos humanos. Aham que aquilo é uma coisa lá para os recursos humanos quando o nosso trabalho é trabalhar para as pessoas. E, portanto, aquilo que nós procuramos fazer e acho que é a nossa grande diferenciação é a este nível. Portanto, simplificar, agilizar e tornar a GRH mais próxima das pessoas.” (Entrevista 6)

A Facilitação/Experimentação emerge da subcategoria Fatores Distintivos e representa uma das metodologias utilizadas para atingir os objetivos, melhorar processos, estruturar soluções em conjunto com o cliente:

“(...) sempre este reforço de uma componente que nós consideramos absolutamente crítica quando falamos nas várias dimensões das soft-skills, que é um reforço muito grande da componente de self awareness, trabalhar muito bem esta área da autoconsciência, de autoconhecimento, para que depois aquilo que vamos desenvolvendo em termos de conteúdos possa ser efetivamente integrado nas práticas e na alteração de hábitos dos participantes.” (Entrevista 5)

A Era digital poderá trazer alguns desafios para este fator distintivo, pois os avanços tecnológicos e científicos, permitem a combinação da interação do humano com o digital e de alguma forma se perder a interação humana e a experimentação do grupo:

“A minha melhor resposta é que, no nosso setor de RH, eu acho que a digitalização pode ser um enabler, pode ser um auxiliador de um conjunto de processos, de

ferramentas, de intervenções. Não pode ser uma... ou seja, na minha opinião, não se podem substituir as intervenções tradicionais que nós fazemos, e eu aqui falo “tradicionais”, mais presenciais, por intervenções puramente digitais, porque faltando aqui a dimensão do contacto, faltando aqui a dimensão da experiência, faltando aqui a dimensão da emoção, eu acho que não dá para fazer tudo.”
(Entrevista 9)

A Entrevista 3, defende que a estratégia passará por:

“(...) nós conseguirmos criar canais de comunicação que criem proximidade e que também passem esse clima seguro dentro do grupo, é aquilo que é o futuro.”
(Entrevista 3)

As Soluções à medida emergem dos Fatores Distintivos e caracteriza a forma como se têm distinguido relativamente aos serviços e soluções que compõem o portfólio. A título exemplificativo, a Entrevista aborda esta questão:

“Quando pensamos no desenvolvimento das soft-skills, nós não temos um catálogo de formação e, portanto, isso significa que os programas que nós desenvolvemos são programas integrados no ponto de vista de desenvolvimento que habitualmente começam com algum trabalho de diagnóstico, de aproximação aquilo que é a realidade organizacional e funcional dos participantes (...). Qualquer coisa que possa dar inputs interessantes para que as pessoas depois possam fazer uma relação prévia sobre o estado atual.” (Entrevista 7)

3.1.3 Profissão de Consultoria

O Profissional de Consultoria caracteriza o perfil, a importância e o papel que os consultores têm no mercado e junto dos seus clientes, bem como a sua motivação para continuar a trabalhar em consultoria. Esta subcategoria emerge de cinco principais códigos abertos, nomeadamente: Especialista, Parceiro Estratégico, *Upgrade Skills* e Motivação.

O Especialista em Recursos Humanos resume uma das características fundamentais que o consultor de Recursos Humanos deve deter na Era digital. A título ilustrativo, na Entrevista 5, o entrevistado defende que o consultor deve ser especialista não apenas num processo de Recursos Humanos, mas sim um *expert* em todos os processos de gestão de pessoas.

“Num perfil funcional... Eu diria que existe cada vez mais uma necessidade das pessoas terem competências, que são competências de natureza transversal (...) faz todo o sentido que as pessoas consigam ter uma abrangência maior em termos de competências, isso não significa que essa especialização não exista, mas que não haja uma estanquicidade tão grande, porque na realidade, na maior parte dos casos da intervenção da gestão de RH, nós temos intervenções que ganham manifestamente. Por exemplo, alguém que está a desenvolver processos de recrutamento e seleção ganha se compreender como é que a empresa funciona em todos os processos de RH, nomeadamente, a gestão de desempenho, a formação, a questão das recompensas, tudo isso ajuda a que o processo de consultoria seja um processo mais robusto.” (Entrevista 5)

O participante 8 corrobora com a mais valia do consultor ser um especialista em todos os processos de Recursos Humanos, na sua área de conhecimento e também em diversas ferramentas:

“(...) implicou termos os consultores com esse know-how, de qual é o impacto que isto teria no negócio dos nossos clientes, implica também terem competências que lhes permitam usar as ferramentas, não é? Apesar de nós não irmos capacitar as empresas nessas ferramentas, nós temos que as conhecer para poder também usar como exemplo e termos mais força depois, quando vamos para as organizações. (Entrevista 8)

O Parceiro Estratégico caracteriza o papel que o profissional de Recursos Humanos deve assumir, auxiliando as organizações na definição e implementação das suas estratégias.

“Para isso é que as empresas de consultoria servem, para desafiar os clientes e para lhes introduzir coisas novas no seu pensamento para que eles andem para a frente. Por outro lado, como eu conheço tão bem o cliente e, por isso, há um conjunto de coisas que eu consigo antecipar e incorporar. Portanto, isto para quem gosta de aprender e se desenvolver é sem dúvida a melhor profissão do mundo, seja em consultoria seja dentro de uma organização tendo este mindset.” (Entrevista 1)

Relacionado com o papel estratégico do consultor, o participante 6 salienta que os profissionais estão muito mecanizados para o papel tradicional de “eu sou a dona do conhecimento e venho para aqui e, portanto, e o cliente tem que aceitar aquilo que eu lhe digo.” E, por esta razão o grande desafio colocado é “a redefinição do propósito do

consultor. E acho que muitas vezes ainda não está claro. Nem para os próprios consultores, nem para os próprios clientes qual é o valor acrescentado que é esperado para este trabalho. E, portanto, eu diria que é necessário haver uma reflexão ainda mais profunda sobre o propósito e o papel do consultor.” (Entrevista 6)

No que concerne ao *Upgrade skills*, este remete para a importância dos profissionais de consultoria de Recursos Humanos sejam capazes de se adaptarem à mudança, através do *reskilling* e *upskilling* de competências.

“Depois há um conjunto de mudanças de, de upskilling comportamentais. Upskilling comportamentais. Depois vamos ao reskilling, que é: o que é que eu tenho que aprender mais? Agora é apurar.” (Entrevista 10)

A Entrevista 1 destaca que o *upgrade de skills* é fulcral para que a atuação dos consultores seja inovadora e reconhecida:

“Depois, tudo o que é a componente mais académica, nós estamos sempre à procura de novos modelos, sempre à procura de novas tendências, trabalhamos nacional e internacionalmente, portanto inspiramo-nos muito em investigação, em trabalhos que sejam feitos lá fora. Nós tentamos ser muito científicos na abordagem, porque coisas "fluffy" não funcionam (...)” (Entrevista 1)

A Motivação representa o sentimento dos profissionais de consultoria quando perspetivam o seu futuro no setor de atividade de consultoria. O sentido de missão, de pertença e de propósito é destacado na Entrevista 6:

“Eu não me imagino a fazer nada sem ser na consultoria. Isto por um motivo... (...) que é eu gosto muito do... do trabalho de consultoria de ir, de pensar quais são os desafios, quais são as dificuldades e que soluções é que nós podemos encontrar para aumentar a performance, para aumentar o engagement. E gosto de fazer isto várias vezes e em contextos diferentes e de alguma forma sinto, (...) que se estivesse numa organização única... eu... iria perder esta riqueza de conhecer várias realidades. E, portanto, sim, sim. Acho que daqui a uns dez, quinze, vinte anos é bem capaz de me conseguir continuar a ver na consultoria.” (Entrevista 6)

3.1.4 Era Digital

A Era digital caracteriza o impacto da transformação digital no contexto organizacional, económico e no setor da consultoria. As consequentes mudanças constituem um grande

desafio e a crescente complexidade do mundo dos negócios requer estratégias que aportem valor e sejam distintivas da concorrência. Esta subcategoria emerge de 8 códigos abertos: Contexto Económico, Contexto Organizacional, Exigência do Mercado, Exigência do Setor, Concorrência, Desafio e Estratégia.

Contexto Económico

“Não sei, sinceramente não lhe consigo responder a isso, porque não sei que caminho nós vamos tomar. Se o mundo tomar um caminho de forte recessão e de corte de gorduras, eu diria que não é um futuro favorável para as empresas de consultoria de RH (...)” (Entrevista 2)

Contexto Organizacional

“(...) pois também as organizações têm de ajudar as pessoas a ganhar esta agilidade para lidar com o digital, para que também possam aproveitar melhor as suas experiências através deste canal.” (Entrevista 3)

Exigência do Mercado

“(...) o que nós nos tivemos de adaptar também foi a projetos de consultoria, eu diria, menos alargados, menos generalizados. Antes, estávamos formatados para uma intervenção mais abrangente, começamos a ter que definirmos as nossas metodologias e as nossas ferramentas para intervenções mais incisivas.” (Entrevista 2)

Relacionado com a exigência do mercado, os entrevistados reforçam que o mercado está em constante mutação e a revolução tecnológica está a ter um enorme impacto no mercado de trabalho, nomeadamente no setor da consultoria:

“O mercado de trabalho e, não está relacionado com a pandemia, está muito mais mutável do que no passado. Mais mutável no sentido em que há muitas funções que estão a terminar e outras que passam a existir. A tecnologia traz aqui um mundo novo, os avanços tecnológicos são feitos pelo homem, por isso somos nós com a tecnologia que estamos a eliminar postos de trabalho, estamos a eliminar funções que deixam de fazer sentido porque a tecnologia os substitui. (...) o que está a acontecer é que, o que é necessário tanto do ponto de vista da consultoria como do ponto de vista das pessoas nas organizações e no mercado, é uma mudança que está

orientada para outro tipo de comportamentos, mindsets muito diferentes do que eram no passado.” (Entrevista 4)

Exigência do Setor

“Foi preciso trabalhar também a parte do mindset – não é? – porque mesmo os consultores, nem todos estavam psicologicamente abertos para esta mudança. Por isso, tal como nós fazemos nas organizações, nós também tivemos que fazer internamente. Preparar o mindset, capacitar – não é? – e aprofundar o conhecimento sobre o que é isto e que implicações é que tem no negócio.” (Entrevista 8)

Concorrência

“Eu acredito que o que as vai distinguir no mercado será algo que as distinguiu sempre, que é a solidez do ponto de vista técnico, eu acredito muito nisso, quero acreditar que vai continuar a ser uma base muito importante. Acredito também que a questão da capacidade de entregar coisas que não sejam padrão, será algo cada vez mais valorizado, (...) portanto nós sabemos que aquilo que valia há 10 anos ou há 5 anos, hoje já não vale.” (Entrevista 5)

Desafio

“Deixar de ser tanto uma empresa conotada com a formação e com a consultoria e sermos mais vistos como uma empresa de transformação. De transformação a vários níveis – de comportamentos, de atitudes, de valores – que possamos ajudar os clientes a transformar aquilo que possa fazer sentido, em termos de cultura, em termos de valores, em termos de competências, das nossas empresas clientes.” (Entrevista 9)

Para os entrevistados, o maior desafio na Era digital está em perceber como usar a tecnologia sem perder o “toque” humano?: *“O meu tema é quando há necessidade de ter essa proximidade para fazer a leitura, com mais do que uma pessoa, pois lemos mais entrelinhas e no olhar cruzado das pessoas do que propriamente aquilo que elas estão a dizer, e aí sim, a leitura não verbal é um desafio.” (Entrevista 4)*

Estratégia

“Neste momento, aquilo que eu acho que aconteceu nos últimos três ou quatro meses, nas grandes consultoras e também nas médias consultoras, foi que, isto é, ou parar ou... não é “ou parar”! Ou é, fazemos qualquer coisa diferente ou morremos. Eu acho que toda a gente entrou nesta lógica da digitalização das intervenções, da digitalização de todos os processos de RH, em termos – estou a falar de consultoras! – de oferta de formação, de outros processos de consultoria, está tudo a ir para o ambiente digital.” (Entrevista 3)

No que concerne à estratégia que a consultoria de Recursos Humanos adota, a mesma passa pela inclusão de plataformas colaborativas, ferramentas ágeis e parcerias tecnologicamente estratégicas, conforme o entrevistado 6 elucida: *“Portanto, tem sido o nosso principal foco nos últimos... nos últimos anos. É transformar a GRH em processos mais... mais ágeis.” (Entrevista 6)*

A digitalização obrigou as organizações a diferenciarem-se da sua concorrência, recorrendo a estratégias diferenciadas, de forma a alcançarem vantagem competitiva no seu setor de atividade. Os entrevistados consideram que reforçam e potenciam a digitalização, mas ainda não implementam totalmente a digitalização no dia-a-dia, no entanto a Pandemia Covid-19 impulsionou esta necessidade: *“Eu acho que nós, as empresas de consultoria...isto já foi muito refletido. Isto, o Covid acelerou, eu costumo dizer em 5 anos, aquilo que já tinha de acontecer.” (Entrevista 10)*

A Entrevista 1 destaca que o sucesso das empresas de consultoria depende do caminho que decidirem seguir e das estratégias que adotarem: *“as empresas de consultoria vão ter sucesso e vão poder ter sucesso se continuarem firmemente a ajudar as empresas a garantir que estes novos processos e esta nova mudança, que é uma mudança para ficar, para ser enaltecida e para ser reforçada, para ser massificada a um limite máximo possível. E se a empresa de consultoria conseguir, mais do que ter a sua prática, mas se conseguir ajudar o seu cliente a fazer esse caminho, garantidamente vi ter muito sucesso nesse sentido.” (Entrevista 1)*

3.2 Competências

A categoria Competências apresenta o conjunto de características pessoais e profissionais mais valorizadas e que os consultores de Recursos Humanos deverão deter para o desempenho da sua função. Esta categoria, tal como se verifica na figura 5, emergiu de três subcategorias, sendo estas: *Hard Skills*, *Soft Skills* e Equilíbrio de Competências.

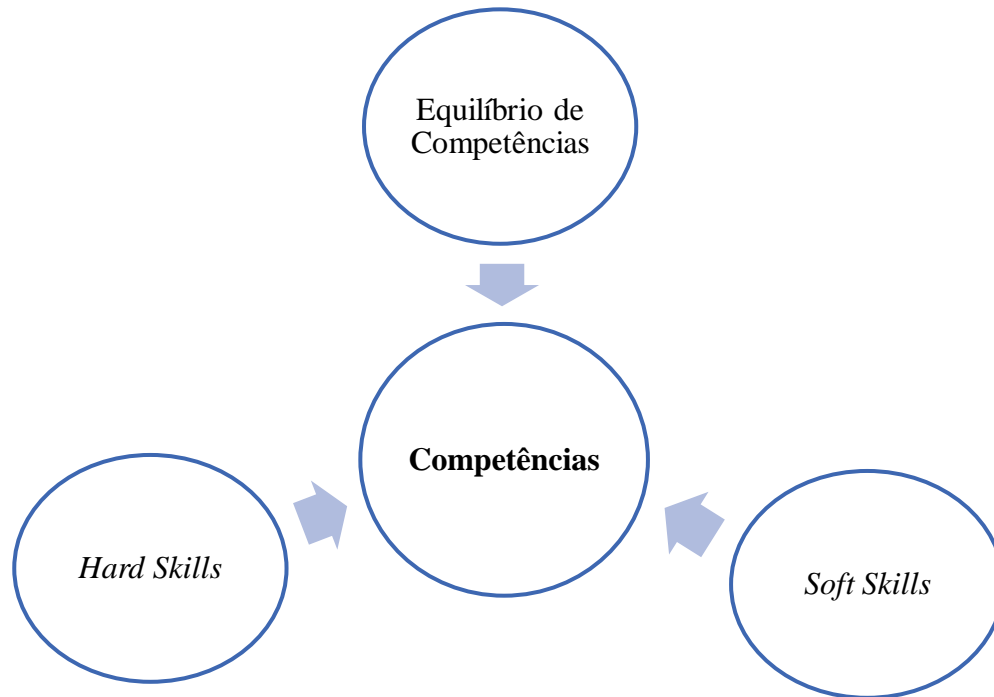


Figura 5: Categorias e subcategorias da dimensão Competências

3.2.1 *Hard Skills*

As *Hard Skills* prendem-se com as características técnicas mais relevantes num consultor de Recursos Humanos, tais como: competências digitais e conhecimento técnico/científico.

Competências Digitais

“A componente digital, ou seja, se é alguém sensível para a capacidade de poder inovar, de poder utilizar outras ferramentas complementares às intervenções mais tradicionais, e que possam ajudar o cliente a chegar aos seus objetivos.”
(Entrevista 8)

Conhecimento Técnico/Científico

“(...) tem de estar bem documentado, tem de conhecer os estudos, tem de ler e estar informado sobre as investigações e a cientificidade ligada à sua área de especialidade. Eu acho que nos últimos anos e não sei o que vai acontecer, mas temos tido uma grande facilidade em ir beber às áreas científicas e depois traduzir as coisas em coisas tão simples e evidentes que se perde a noção da cientificidade que está por trás. Que ciência está por detrás? Que ciência está por detrás disto que nos leva a ser influenciadores de outros neste tipo de comportamento?”

(Entrevista 2)

Os entrevistados salientam que os conhecimentos técnicos/científicos aliados à experiência caracterizam um consultor de sucesso:

“(...) um consultor não tem de ser formado em X e ter a experiência Y, isso para mim é claríssimo como a água. Para mim, um consultor deve ter experiência de vida e experiência profissional. Por exemplo, se um consultor quiser trabalhar a área da liderança nas empresas, se o consultor não for líder não vai ser consultor. Aliás, até pode achar que vai ser, mas não dá. É impossível!” (Entrevista 1)

Para além das competências acima mencionadas, os entrevistados enumeraram outras *hard skills*, com menor expressão, como por exemplo: Conhecimentos linguísticos e Gestão de Projetos.

3.2.2 Soft Skills

As *Soft Skills* podem ser definidas como competências comportamentais. São um conjunto de competências interpessoais, situacionais e emocionais que ajudam as organizações e os seus profissionais a lidar com a complexidade e a imprevisibilidade do mundo que os rodeia. Foram identificadas como mais relevantes num consultor de Recursos Humanos, as seguintes *Soft Skills*: capacidade comunicacional, capacidade de adaptação, capacidade de decisão, criatividade e inovação, capacidade de aprendizagem, empatia, escuta ativa, relacionamento interpessoal, resiliência, orientação para o cliente, trabalho em equipa e capacidade de análise.

Capacidade Comunicacional

“Eu diria que a competência da comunicação é crítica e mais uma vez esta altura e este momento que vivemos torna isso super evidente. Nós podemos ter pessoas

que até têm competências de comunicação quando estão num registo presencial, mas depois o facto de não fazerem uma adaptação à sua comunicação quando estão neste registo mais à distância, acaba por penalizar a prestação deles, portanto eu acredito que a comunicação, em todas as suas vertentes, é uma competência absolutamente crítica.” (Entrevista 5)

Capacidade de Adaptação

“Porque uma coisa é eu ter essa competência desenvolvida para fazer presencialmente, outra coisa é fazer online e outra coisa é fazer nos dois, porque me adapto. Portanto, na realidade eu estou a ver uma competência, que é a adaptabilidade, que se calhar antes eu via enquadrada num contexto e agora adaptabilidade também se aplica aqui na utilização destes meios.” (Entrevista 1)

A Entrevista 6 corrobora que devido à pandemia, o teletrabalho disparou em Portugal, o que trouxe uma outra visão à capacidade de adaptação, ou seja:

“(...) a capacidade que a pessoa tem de ter para entrar ou estar numa empresa e assumir que é essa a empresa e que é a representação dos seus valores, da sua cultura, missão, da sua forma de atuar, porque na realidade a "empresa não existe (...). Esta noção de fazer parte do todo e de representar esse todo, sendo que se calhar nunca na vida vai ver esse todo.” (Entrevista 6)

Capacidade de Decisão

“Os perfis de sucesso são aqueles, muito engraçados, que tomam decisões rápidas e que depois vão ajustando lentamente. Mas é rápido, por isso é curiosidade. As pessoas que não se adaptam, tomam decisões muito lentamente, “isto vai passar! Não te preocupes!”, e depois quando acontece a barraca tomam decisões rápidas!” (Entrevista 5)

Criatividade e Inovação

“(...) criatividade, inovação. Porque quando eu digo para ser criativa, eu digo: “tens que pensar fora da caixa”, é uma expressão, “pensa fora da caixa!” (Entrevista 10)

Capacidade de Aprendizagem

“Nós temos de ser os primeiros a receber e a explorar aquilo que é novo, porque se não, também não podemos ajudar as organizações a fazê-lo, porque se não também não conseguimos ser provocadores e desafiar os outros. Portanto, a curiosidade deve estar presente num consultor na era digital.” (Entrevista 3)

A Entrevista 10 evidencia a necessidade de o profissional de consultoria ser curioso relativamente ao seu âmbito de atuação, mas também de conhecer a envolvente, ou seja, ter *“(...) curiosidade sobre o mercado. Mas o mercado económico. E isto é muito curioso, porque não é: “deixa ver o que é que as empresas estão a fazer”, é como é que está a ser o caminho das pessoas... isto é uma dimensão importante, a curiosidade. Como é que está a ser o caminho das pessoas para se adequarem a estes novos formatos, como é que as empresas estão a lidar com isto? Como é que sentem que está o mercado e as pessoas nesse mercado? (Entrevista 10)*

Empatia

“(...) empatia, enfim provocar aqui um bocadinho até a desejabilidade social, a ligação social, a própria simpatia (...)” (Entrevista 2)

A Entrevista 8 destaca o desafio do consultor criar empatia através da interação digital *“(...) porque nós temos que criar relação quando estamos a trabalhar com os nossos clientes, aquilo que nós fazemos implica criar uma relação, e nem sempre é muito fácil, por isso... presencialmente! Por esta via, ainda se torna mais difícil. (Entrevista 8)*

Escuta Ativa

“Deve ter uma capacidade de escuta brutal, porque eu acho que isso... mas isso sempre achei, e atenção que, provavelmente, também tive esse problema quando era mais novo, que é: nós vamos para lá, para o cliente, a achar que sabemos mais que o cliente nestas áreas e que já sabemos qual é o problema dele e o que é que ele vai fazer e, tendencialmente, escutamos pouco, ouvimos pouco, procuramos entender um pouco daquilo que é o problema que ele verdadeiramente tem e que às vezes não tem, e é com a nossa ajuda que chega lá. Portanto, eu acho que esta questão da escuta ativa é crítica para um consultor. Tem que ouvir 10 vezes mais do que falar. Falar, fala nas intervenções. Numa primeira fase tem que ouvir.” (Entrevista 9)

Relacionamento Interpessoal

“Outra dimensão é a versatilidade relacional. Como é que eu aceito e acomodo a diversidade dos outros face ao meu caminho?” (Entrevista 10)

Resiliência

“Acho que cada vez mais temos de estar... como é que eu hei de dizer... atentos à mudança, ou seja, ter pessoas que estejam a... habituada sou que tenham apetência para lidar com imprevisto, com mudança. Em consultoria isso é uma constante e acho que vai continuar a ser, ou seja, o mundo está sempre em constante mutação.” (Entrevista 7)

É destacado ainda a necessidade de se olhar para a resiliência numa ótica da saúde mental, tal como destaca a Entrevista 1: *“(...) resiliência, não numa lógica de resiliência pelo contexto que é, mas resiliência naquilo que são os temas da saúde mental. (...)pelo contexto que tem e a capacidade que tem que ter para ter uma fortíssima e saudável saúde mental é, para mim um tema que ainda não está muito explorado, mas para mim é uma competência, se quisermos, a forma como é resiliente e trabalha esse assunto e resolve esses temas, que um consultor deve deter nesta era digital.” (Entrevista 1)*

Trabalho em Equipa

“Depois, uma vez que não trabalha sozinho, uma outra característica engraçada – eu vou-lhe chamar trabalho de equipa, mas é muito redutor – é a capacidade de ir conseguindo aprender com os outros, que eu acho que, em termos organizacionais, isto pode ser uma competência muito interessante (...) nós éramos muito sinérgicos e conseguíamos, rapidamente, capitalizar o conhecimento da organização para o pôr ao serviço dos projetos.” (Entrevista 9)

Orientação para o Cliente

“O foco nas pessoas (...). Como tratamos os candidatos, como tratamos os clientes, como tratamos os nossos parceiros, porque muitas vezes também trabalhamos com outras empresas que não são candidatos nem clientes, mas são muito importantes também na nossa, portanto, na forma como nos relacionamos com o mercado. E por isso esse é sempre o grande foco.” (Entrevista 7)

Capacidade de Análise

“(...) eu diria que competências de... analíticas. De análise de dados e a introdução do people analytics é, atualmente, uma competência chave. Portanto, passarmos a conseguir analisar também o que é que nós estamos a fazer e que retorno é que o nosso trabalho está a ter... está a ter para os clientes e ajudar os clientes também a definir indicadores de performance para... para a GRH. Portanto, diria competências analíticas (...)” (Entrevista 6)

Além das competências acima mencionadas, os participantes enumeraram outras *soft skills*, com menor expressão, como por exemplo: assertividade, autonomia, determinação, espírito empreendedor, iniciativa, liderança, planeamento e organização, humildade e inteligência emocional.

3.2.3 Equilíbrio de Competências

O Equilíbrio de Competências caracteriza a relevância atribuída às competências comportamentais (*Soft Skills*) e às competências técnicas (*Hard Skills*). Os entrevistados, na sua maioria, consideram que as competências comportamentais e as competências técnicas têm igual relevância para o desempenho da função e sucesso dos profissionais de consultoria de Recursos Humanos.

Consideram que as *Soft Skills* prevalecem sobre as *Hard Skills*, nas quais se encontra a base de diferenciação dos profissionais de consultoria, enquanto que as *Hard Skills* podem ser colmatadas através da aprendizagem.

Soft Skills VS Hard Skills

“(...) trabalhar muito as soft skills, muito mais que as technical skills. As technical skills tipicamente são muito mais fáceis de entender, soft skills e mindset é muito mais difícil, de se alterar comportamentos, alterar princípios de trabalho, valores. Esta questão é interessante porque eu penso sempre no sentido de se eu estiver a contratar um consultor para a minha equipa, ele pode não ter competências técnicas nenhuma, porque isto é tudo formatável, ou seja, a pessoa tem uma formação e rapidamente chega lá, todas as outras competências é que são mais importantes.” (Entrevista 4)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo irá proceder-se à discussão dos principais resultados obtidos, tendo por base a perceção dos Consultores de Recursos Humanos sobre os desafios colocados pela Era digital ao nível das competências requeridas no seu âmbito de atuação, corroborada com a literatura relacionada sobre a temática.

Pretende-se discutir os principais resultados, respondendo assim aos objetivos específicos definidos: 1) Caracterizar as estratégias e técnicas utilizadas pelos Consultores de Recursos Humanos; 2) Conhecer os desafios técnicos na atividade organizacional do Consultor de Recursos Humanos; 3) Explorar os desafios relacionais na atividade organizacional do Consultor de Recursos Humanos.

Da análise das entrevistas realizadas foram alcançadas duas categorias, Consultoria de Recursos Humanos e Competências, das quais emergiram sete principais subcategorias: Serviços e Soluções, Fatores Distintivos, Era Digital, Profissional de Consultoria, Equilíbrio Competências, *Hard Skills* e *Soft Skills*.

No que diz respeito à caracterização dos serviços e soluções que as consultoras de Recursos Humanos prestam, verificamos que existe uma multiplicidade de práticas e processos através dos quais as consultoras pretendem intervir junto das organizações (Nissen & Seifert, 2015). Tendo em conta a diversidade apresentada pelos participantes do estudo, os processos foram organizados em 9 *clusters*:

1. ***Executive Search***: *Talent Mapping* e *Headhunting*;
2. Desenvolvimento de recursos humanos: Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreira e Gestão de Talento;
3. Recrutamento e Seleção: Atração de talento;
4. Cultura Organizacional: Gestão da Mudança, Clima Social e *Engagement*;
5. Aconselhamento de Carreira: Aconselhamento Profissional;
6. *Assessment Centres*: Testes, *Role-plays* e Dinâmicas de Grupo;
7. Desenvolvimento e Formação: *Coaching* e *Mentoring*, Liderança, Formação e Eficácia Pessoal;
8. Compensação e Benefícios.

Os que mais se destacaram no nosso estudo foram a Cultura Organizacional, Desenvolvimento e Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Caracterização das Estratégias e Técnicas Utilizadas

Nissen (2017) refere que a diferenciação neste sector de atividade não passará pelo tipo de serviços oferecidos, dado serem geralmente muito semelhantes, mas deverá passar por uma atitude comunicacional mais ativa e assertiva e um maior enfoque na relação de proximidade com o cliente.

Os resultados deste estudo demonstram também que a estratégia passa pelos profissionais de consultoria alcançarem a confiança e o respeito que necessitam nas organizações, assumindo-se como parceiros valiosos e estratégicos. A literatura corrobora que o âmbito de atuação dos profissionais de Recursos Humanos tem evoluído no sentido de um maior envolvimento nas decisões estratégicas das organizações (Barracho, 2015; Santos & Júnior, 2013).

A revolução digital em Portugal tem originado grandes oportunidades, desafiando a prática de consultoria de Recursos Humanos (Barracho, 2015), o que corrobora com o referido pelos entrevistados, que identificaram como um dos grandes desafios a implementação sustentada de ferramentas e plataforma colaborativas inovadoras.

Nissen (2017) prevê que os modelos de negócios e a entrega serviços e soluções tenham de ser redesenhados e que, inevitavelmente as soluções de consultoria com base digital ganhem mais terreno. Na ótica dos entrevistados, as consultoras de Recursos Humanos estão a ajustar-se às rápidas mudanças sociais, económicas, tecnológicas e, por conseguinte, às exigências do mercado.

De acordo com os dados recolhidos no estudo, os participantes identificam que, em plena Era digital e com tanta tecnologia, o maior desafio dos profissionais é manter o “lado humano” nas suas interações, isto é, manter a proximidade e qualidade no contacto com o seu interlocutor. Atualmente, estamos num contexto marcado pela pandemia Covid-19, o que obrigou a uma adaptação mais forçada ao processo de transformação digital (Randstad Portugal, 2020) e, consequente aceleração da quarta revolução industrial (Tasaka, 2020).

No que diz respeito à formação, as organizações estão a introduzir diversas tecnologias, na tentativa de gerir de forma eficaz este processo. Recorrem, por exemplo, às plataformas colaborativas, ao e-learning síncrono ou assíncrono, oferecendo, assim, uma maior personalização, flexibilidade e controlo do formando (M. Armstrong & Taylor,

2014). Por conseguinte, os consultores de Recursos Humanos entrevistados são unânimes ao identificar que o maior desafio na abordagem foi a transformação do presencial para o virtual.

Conforme verificado no estudo, as consultoras de Recursos Humanos têm, também, apostado na *gamification*. A *gamification* é bem mais do que a simples transformação das atividades quotidianas num jogo, é o redesenhar dos processos e das tarefas relacionadas com o trabalho em mecanismos de jogo, de forma a tornar o trabalho mais motivador e apaixonante (Hamari et al., 2014). Os jogos e o trabalho têm muito em comum, pois requerem compromisso, aprendizagem e habilidade para resolver problemas, de forma a cumprir as regras estabelecidas para atingir o objetivo do jogo, ou seja, as tarefas profissionais também requerem esses elementos para que o colaborador tenha um bom desempenho no trabalho que faz (Perryer et al., 2016).

Uma das estratégias implementadas e destacadas pelos nossos entrevistados é a parceria com empresas tecnológicas, por forma a fomentar uma ligação mais próxima entre os sistemas e os processos de desenvolvimento, gestão e reconhecimento dos recursos humanos. A literatura defende que as organizações atentas ao futuro e comprometidas com a sua sustentabilidade no mercado, é fulcral o alinhamento dos processos de Recursos Humanos com as tecnologias e os sistemas de informação (Chiavenato, 2014) e, assim criar sinergias no apoio à gestão e às práticas de inovação, qualidade e gestão de competências (Radel, 2017).

Os resultados obtidos mostram que a estratégia de transformação digital está a ser implementada de forma distinta, de acordo com a maturidade no processo de transformação digital e da sua visão relativamente à estratégia a adotar. A literatura (e.g. Nissen, 2018) defende que só terão sucesso, as consultoras que souberem reconhecer as vantagens, investirem e aproveitarem as potencialidades da evolução digital.

Os entrevistados do nosso estudo reforçam que o *growth mindset* digital interno é fulcral, para que possam repensar as estratégias e fazerem a mudança acontecer e prosperar, assumindo, assim, o papel de impulsionadores desta mentalidade digital seja parte integrante da cultura organizacional dos seus clientes. A literatura (e.g. Reddy & Reinartz, 2017) salienta que a tecnologia está a evoluir a um ritmo nunca antes visto, a automação e a globalização estão a ganhar cada vez mais lugar e o setor da consultoria de Recursos

Humanos precisa de tornar os seus modelos de negócios e fluxos envolvidos mais digitais, garantindo assim a sua sobrevivência no mercado competitivo.

Segundo os resultados obtidos, a revolução tecnológica está a ter um grande impacto no mercado de trabalho e, por essa razão, o setor da consultoria de Recursos Humanos só vai ter sucesso se garantir que a transformação digital veio para ficar, para ser enaltecida e para ser reforçada. Salientam, também, que o foco é, mais do que ter a sua prática, conseguir ajudar o seu cliente a fazer esse caminho. Segundo Reddy & Reinartz (2017) é preciso vencer o grande desafio de desenvolver o *mindset* digital, ou seja, pensar fora da caixa e criar uma nova abordagem organizacional que seja adaptada a todas as possibilidades que a tecnologia pode trazer ao setor e, também adaptada à competitividade e exigência do mercado (Mercer, 2019).

As organizações, ao evoluírem, tornam-se suscetíveis a mudanças dentro da sua própria estrutura e na forma como os seus colaboradores interagem entre si, sendo estas mutações essenciais para que as empresas evoluam e sobrevivam às alterações do mercado (Coda & Coda, 2014)

Nissen & Seifert (2015) corroboram que as consultoras de Recursos Humanos já reagem a esta revolução e, por forma a obter uma vantagem competitiva e sustentável, oferecem um vasto portefólio de serviços que incluem soluções baseadas em tecnologia. As consultoras digitalizam e inovam os seus serviços de consultoria, transformando os seus serviços tradicionais e presenciais numa consultoria inovadora, digital e até automatizada.

Desafios Técnicos e Relacionais

Ao repensar o processo de entrega, as consultoras de Recursos Humanos pretendem reformular a interação com o cliente, utilizando a digitalização e o virtual como abordagem promissora (Christensen et al., 2013).

De acordo com os dados recolhidos no presente estudo, as empresas de consultoria identificam três principais fatores, que os distinguem dos seus concorrentes, na forma como prestam os seus serviços de consultoria (Soluções à medida, Facilitação/Experimentação e Proximidade do cliente). Para Júnior et al. (2012), a consultoria de Recursos Humanos é parte integrante da estratégia das organizações, através da reformulação, transferência ou introdução de novas práticas. Costa (2015),

corroborar que a consultoria em Recursos Humanos tem o papel de se diferenciar, agregando valor às suas atividades (Girardi, 2008).

O papel do consultor tradicional está a mudar rapidamente e as tecnologias disruptivas são grandes aliadas nesta transformação (Nissen & Seifert, 2015). Na opinião dos entrevistados, o consultor deve assumir o papel de especialista e de parceiro estratégico.

Do ponto de vista dos entrevistados, o consultor deve assumir o papel de especialista, não apenas nos processos de recursos humanos do seu âmbito de atuação, mas também deve deter um conhecimento robusto de todos os outros processos, tornando o processo de consultoria mais robusto e aportando valor na sua entrega. A literatura sugere que os profissionais de recursos humanos de sucesso devem ter conhecimento dos princípios, práticas e funções da gestão eficaz de recursos humanos (SHRM Society for Human Resource Management, 2012).

Segundo Ulrich e colegas (2016), ao profissional de recursos humanos eficiente não se exige, hoje, apenas que tenha o conhecimento sobre o que define a sua profissão, mas também que tenha um *know-how* de todos os processos de recursos humanos adjacentes, adquira algumas especializações e conhecimentos em áreas que não estão diretamente ligadas com a sua formação base, o que valorizará as suas qualificações técnicas, permitindo assim uma visão mais abrangente e uma contribuição mais ágil e robusta aos desafios impostos (Coda & Coda, 2014).

Bala (2015) salienta que o primeiro e principal obstáculo dos profissionais de consultoria de Recursos Humanos é prepararem-se para os desafios e dificuldades que possam surgir, identificando e aprendendo a usar soluções tecnológicas para ultrapassar os mesmos. Alinhados com a literatura, os resultados deste estudo demonstram que o sucesso dos negócios está cada vez mais dependente da colaboração entre a tecnologia e o ser humano.

É unânime que os seus maiores desafios assentam na necessidade de o setor de consultoria se adaptar ao avanço tecnológico, de reinventar a sua forma de interação e de facilitação e de reorientar os seus colaboradores para novos modelos de crescimento. Estes resultados estão em sintonia com os resultados obtidos pela Deloitte (2020) que defende que os consultores de Recursos Humanos devem assumir um papel de liderança no processo de mudança organizacional, promovendo e integrando as tecnologias digitais no seu setor de atividade.

O desafio dos profissionais de Recursos Humanos passa por adaptarem-se às mudanças que possam surgir e adaptarem os seus modelos de negócios às exigências e competitividade do mercado (Bala, 2015). Só assim, podem marcar pela diferença e assumir o seu papel de “*Change Champion*” (campeões da mudança), ao desafiar e influenciar as organizações clientes a acompanharem a mudança digital e a criarem uma cultura de mudança e inovação (Ulrich, 2017).

Para os nossos entrevistados, a grande transformação do papel do consultor de Recursos Humano é passar do consultor a parceiro estratégico, assumindo o papel de agente de mudança, corroborado por Domsch & Hristozova (2006). O profissional de Recursos Humanos deve possuir a capacidade de pensar de fora para dentro, ou seja, deve ter a capacidade de analisar e perceber a envolvente externa, de modo a serem tomadas opções estratégicas que levem os seus clientes a alcançarem os resultados organizacionais desejados (Ulrich, 2017).

Os entrevistados corroboram a literatura (e.g. Ferreira & Martins, 2018; Savage, 2012; Júnior et al., 2012), ao defenderem que os profissionais de alto desempenho são os que pensam e agem de fora para dentro, são detentores de conhecimento científico, técnico e das tendências de mercado e, estrategicamente são capazes de traduzir as tendências externas de negócios em decisões e ações internas. Para Júnior et al. (2012), o propósito do consultor de Recursos Humanos é trabalhar em estreita parceria com os seus clientes no desenho das políticas mais ajustadas de gestão, motivação, desenvolvimento ou retenção dos ativos humanos, em prol da missão e dos objetivos estratégicos da organização e de uma gestão da mudança sustentável.

As consultoras de Recursos Humanos vivem sob uma constante pressão motivada pelo contexto organizacional, bem como pela adaptação tecnológica e competitiva provenientes da globalização (Becker & Gerhart, 1996). O nosso estudo salienta que a envolvente organizacional e contexto económico requer que o setor de atividade da consultoria se reinvente.

A capacidade de inovar é uma competência mais importante atualmente que outrora, pois tal como os entrevistados salientam, provavelmente, uma das partes mais difíceis é mudar a mentalidade e romper com o aprisionamento mental nos sucessos do passado e nos modelos de negócios antigos. Ulrich e colegas (2012) corroboram que é fundamental que

o setor da consultoria de Recursos Humanos reflita sobre o que faz, como faz e porque o faz.

A cultura da empresa é o fator fulcral para a mudança e inovação, porque fomenta ou impede a autocrítica e, por isso os consultores precisam de impulsionar uma transformação uma mudança de paradigma interna para, posteriormente, assumirem uma parceria estratégica na gestão da mudança e processos de inovação dos seus clientes (McKinsey & Company, 2018).

A transformação digital nos serviços de consultoria irá promover mudanças nos serviços tradicionais e presenciais em serviços de consultoria inovadora, virtual e até automatizada (Nissen & Seifert, 2015). Esta mudança irá, consequentemente, reduzir a interação direta dos consultores de Recursos Humanos com os seus clientes, apenas a momentos mais cruciais do processo de consultoria. É evidenciado pelos entrevistados que a qualidade da interação seja de baixa qualidade, pois sentem que a interação pessoal lhes permite uma análise do problema, permite interagir com diversos interlocutores no seu local de trabalho e obter uma avaliação não só da informação obtida, como de toda a envolvente organizacional.

Outro desafio mencionado relativamente à interação com os seus clientes é o facto de tudo ser digital e práticas como a formação perderem qualidade no impacto. A literatura defende que a tecnologia não é o modelo de negócio, mas sim um facilitador de modelos de negócio que podem ter diferentes formatos, baseados em ideias diferentes, que requerem pessoas com competências diferentes e que exigem recursos diferentes, para serem bem sucedidos (Nissen & Seifert, 2015).

Para Ulrich e colegas (2016) o profissional de consultoria deve fomentar a inovação e agilidade das suas práticas de Recursos Humanos. E, por inovação entende-se olhar para o futuro de formas novas e criativas, oferecendo soluções sustentáveis e disruptivas perante os problemas apresentados.

Existe, portanto, uma dicotomia que se pretende saudável entre a ampliação exponencial da Inteligência Artificial, da domótica e a humanidade. Numa transformação que se define ágil e veloz, é necessário não perder o sentido de que as organizações são orgânicas e que, portanto, integram contextos emocionais (Reddy & Reinartz, 2017). Pretende-se sim que a estratégia esteja assente numa proposta de valor diferente e inovadora com o objetivo de servir melhor os seus clientes (Martins et al., 2019).

A literatura (e.g Araujo et al., 2020), em sintonia com os resultados deste estudo evidencia que a evolução tecnológica exige que as estratégias do setor da consultoria de Recursos Humanos, sejam revistas e que os seus profissionais se adaptem à mudança. O crescimento não pode ser somente tecnológico, pelo contrário, é imperativa uma transição humana que passa por *reskilling* e *upskilling* – requalificar e aprimorar competências, respetivamente. A aposta em formação deve ser por isso o mais imediata possível, caso contrário dificilmente se atingirá a sustentabilidade necessária para manter os modelos de negócio atuais.

Os entrevistados evidenciam que um profissional de sucesso deve pesquisar constantemente novas ferramentas, plataformas, abordagens e, assim adquirir ou atualizar as suas competências (Araujo et al., 2020). Deve ter uma atitude pró-ativa relativamente à aprendizagem para fazer face às mudanças que possam surgir, ou que exigem não apenas o conhecimento da função, mas também a capacidade de aplicar o conhecimento nos desafios que se apresentam (Ulrich et al., 2012).

A digitalização representa mais do que uma mudança tecnológica pela qual as empresas estão a passar, representa igualmente uma mudança na forma como se utilizam os dados e as informações, e também mudança de processos. Assim, a forma como as pessoas se organizam e agem, no mercado de trabalho e dentro de cada empresa, e as mudanças associadas é essencial à avaliação dos efeitos da digitalização (McKinsey & Company, 2018).

Como constatado neste estudo, urge uma verdadeira revolução no *mindset* dos profissionais e uma necessária adaptação para enfrentar cenários corporativos até agora inimagináveis. A preparação do capital humano para estas mudanças e para o seu novo papel no mercado trabalho e no conjunto que são as organizações está intimamente relacionada com a sua capacitação/requalificação e desenvolvimento de competências específicas (Cardea, 2020).

O perfil de competências que é procurado e valorizado num consultor de Recursos Humanos assenta na conjugação de competências comportamentais (*Soft Skills*) e competências técnica (*Hard Skills*). De forma a consolidar o seu papel estratégico, os consultores devem possuir um conjunto de competências técnicas, sendo elas competências digitais e conhecimento técnico/científico.

Os resultados do estudo demonstram que, com a entrada na Era digital, os consultores necessitam de interagir e utilizar cada vez mais as novas tecnologias. A aquisição e desenvolvimento de competências digitais, deve ser o foco do setor da consultoria de recursos humanos, pois estas competências são fundamentais, não só para a evolução profissional de qualquer indivíduo, como para a própria competitividade das organizações (Hecklau et al., 2017). Os consultores devem ser capazes de alavancar ferramentas tecnológicas que os apoiem diariamente, em processos como o recrutamento, desenvolvimento e retenção (Ulrich et al., 2016).

Os entrevistados identificam que o conhecimento técnico e específico da função e do negócio constitui uma mais valia para um profissional de sucesso à semelhança do defendido por Topuzovska & Borota (2015). Aliado a este conhecimento técnico, o consultor deve investigar e conhecer estudos científicos, que sustentem a sua estratégia, o seu conhecimento do setor, do mercado e do negócio de atuação e o ajudem a promover novas abordagens e metodologias (Marr, 2019).

Foram, também, identificadas competências comportamentais (*soft skills*) consideradas essenciais para desenvolverem a sua função de consultor de Recursos Humanos, sendo elas capacidade comunicacional, capacidade de adaptação, capacidade de decisão, criatividade e inovação, capacidade de aprendizagem, empatia, escuta ativa, relacionamento interpessoal, resiliência, trabalho em equipa, orientação para o cliente e capacidade de análise.

No contexto atual, as *soft skills* tornaram-se os ativos mais procurados, pois são consideradas mais importantes do que as competências técnicas e os conhecimentos especializados da área de negócio. As organizações precisam de pessoas que sejam mais ágeis e adaptáveis, capazes de lidar com as mudanças do mercado (Deloitte, 2016).

De acordo com Camara (2017), comunicação consiste em adaptar a linguagem utilizada aos interlocutores, garantindo o entendimento da mensagem e também apresentação das suas ideias de forma assertiva e convincente. Aliada à comunicação, está a escuta ativa que ganha uma maior dimensão na Era digital e consequente diminuição nas interações presenciais. Os entrevistados salientam que a comunicação em todas as suas vertentes é crítica, devido à necessidade de trabalhar em ambientes corporativos conectados com plataformas digitais e equipas virtuais (Hecklau et al., 2017).

Por empatia entende-se a capacidade de conseguir-se por no lugar do outro, de forma a perceber as necessidades dos outros (Camara, 2017), isto é, sentir as emoções dos outros e assumi-las como se as sentíssemos (Martins et al., 2019). A empatia com as pessoas é algo que as máquinas ainda não conseguem fazer e é um diferencial poder integrar na transformação digital (Marr, 2019).

Em ambientes inovadores, a capacidade de aprendizagem, criatividade e inovação, capacidade de análise e capacidade de adaptação e resiliência, são competências fundamentais no contexto global e de constantes mutações (Hecklau et al., 2017). Os profissionais de consultoria devem deter estas competências, aliadas à visão sistémica, ao trabalho de equipa, capacidade de relacionamento interpessoal e de orientação para o cliente (Stigar & Soviensi, 2008).

Os consultores entrevistados salientam a importância das competências técnicas e das competências comportamentais para o desempenho e sucesso dos profissionais de consultoria. A conjugação destas competências corresponde ao perfil ideal, tal como demonstrado no estudo realizado pela Deloitte (2016). Deve, por isso, existir uma combinação de competências técnicas e comportamentais, que correspondam ao perfil ideal de competências dos profissionais de consultoria de Recursos Humanos.

No entanto, foi unânime a opinião de que as *soft skills* prevalecem sobre as *hard skills*, nas quais se encontra a componente de diferenciação dos consultores, enquanto que as competências técnicas podem ser colmatadas com a aprendizagem. Robles (2012) corrobora com esta opinião, ao afirmar que as empresas consideram as competências interpessoais dos seus colaboradores mais importantes do que as competências analíticas.

O presente estudo teve como principal objetivo explorar a percepção dos Consultores de Recursos Humanos sobre os desafios colocados pela Era digital ao nível das competências requeridas no seu âmbito de atuação. Através da revisão da literatura, foi possível explorar a evolução do conceito de competência, conhecer as competências essenciais na Era digital, marcada pela mudança e digitalização, bem como explorar o setor de atividade da consultoria de Recursos Humanos.

Para recolha da informação, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas aos profissionais de consultoria de Recursos Humanos, com dez ou mais anos de experiência na área e, de seguida, os dados foram tratados de acordo com os princípios da *Grounded Theory*.

O estudo “*Still transforming or already performing*” desenvolvido pela Mercer (2019), promoveu o *HR Digital Transformation Index* com o objetivo de avaliar a evolução das organizações no que diz respeito à transformação digital e à atividade dos profissionais de Recursos Humanos. Este índice é composto por nove níveis principais, estratégia digital corporativa e maturidade digital, digitalização humana (cultura digital, força de trabalho digital, liderança ágil, novo trabalho e colaboração) e digitalização de Recursos Humanos (serviços, organização e processos de Recursos Digitais). Dos mercados abrangidos (França, Itália, Portugal, Reino Unido, Áustria, Alemanha e Suíça), o Reino Unido apresenta uma maior maturidade quanto à transformação digital de Recursos Humanos, seguido de Portugal.

A transformação digital constitui uma grande oportunidade para que os profissionais de consultoria de Recursos Humanos assumam um papel mais estratégico, ao promover uma proposta de valor diferente e inovadora, colocando à disposição dos seus clientes, as melhores ferramentas e metodologias (Costa, 2015). O contexto económico e social, bem como a globalização, a competitividade e a exigência do negócio, obrigam a repensar, reestruturar e reinventar os seus modelos de negócio e as suas formas de interação (Bala, 2015; Nissen, 2017).

No entanto, a Era digital constitui um grande desafio para o setor de atividade de consultoria: ser agente de mudança nos seus clientes ao mesmo tempo que o próprio setor está a passar por transformações e a adaptar-se a um mercado cada vez mais exigente, instável e em constante mudança (Nissen, 2018).

Só depois de impulsionarem a mudança de paradigma internamente, é que estarão aptos a assumir uma parceria estratégica na gestão da mudança e processos de inovação dos seus clientes (McKinsey & Company, 2018).

Os resultados permitem identificar que para enfrentar estes novos desafios, as consultoras começaram a avaliar seu portfólio de serviços e a transformar o seu modelo tradicional de consultoria onde reside uma forte interação pessoal. A transformação digital em consultoria pode funcionar como uma ponte entre estratégia e tecnologia e, assim, fortalecer a posição competitiva (Nissen, 2018).

O ano de 2020 foi marcado pela pandemia da Covid-19, o que obrigou a mudanças radicais na forma de trabalhar e no mercado em Portugal o que impulsionou um salto tecnológico de 5 a 10 anos (Randstad Portugal, 2020). Perante este cenário, o desafio está lançado para o setor de Consultoria de Recursos Humanos: adaptar a sua cultura corporativa à transformação digital e criar um compromisso permanente com a inovação e transformação (Costa, 2015; Nissen, 2018).

A tecnologia é um facilitador de modelos de negócio que podem ter diferentes formatos, baseados em ideias diferenciadoras e que requerem pessoas com diferentes competências. Os resultados permitem identificar que as *soft skills* mais valorizadas nos consultores de Recursos Humanos são: capacidade comunicacional, capacidade de adaptação, capacidade de decisão, criatividade e inovação, capacidade de aprendizagem, empatia, escuta ativa, relacionamento interpessoal, resiliência, trabalho em equipa, orientação para o cliente e capacidade de análise. Relativamente às *hard skills*, as competências digitais e o conhecimento técnico/científico aliado à experiência pessoal e profissional do consultor, são muito valorizadas nos profissionais de consultoria.

As *Hard* e *Soft Skills* adquiridas por um profissional constituem o diferencial competitivo, distinguindo-o dos demais, perante as necessidades que os mercados exigem. Assim, perante estas exigências altamente competitivas na busca pela excelência, torna-se impreterível perceber a versatilidade que impera na envolvente, bem como as competências fulcrais que os profissionais devem deter para darem respostas às mutações da envolvente (Ferreira & Martins, 2018).

A quarta revolução industrial está a mudar a forma de interação no trabalho e a abrir novas oportunidades. Por um lado, o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas é um grande desafio para os profissionais se adaptarem às exigências do mercado e do setor de

atividade. Por outro lado, os profissionais de Recursos Humanos atuam como driver da transformação digital nos seus clientes, ou seja, devem impulsionar a redefinição de valores e competências, para ajudarem as organizações a ajustarem-se às mudanças (Chulanova, 2019).

A revolução tecnológica terá um enorme impacto no mercado de trabalho como é conhecido atualmente, exigindo uma recomposição das competências. Ser criativo, inovador, capaz de comunicar, ser flexível, capaz de adaptar e, acima de tudo, ter formação contínua (Stoer & Magalhães, 2009).

O atual contexto digital impacta de uma forma significativa no desenvolvimento de novos modelos de negócios e na gestão das organizações. As mudanças estão a ocorrer de uma forma tão acelerada que põem em causa a sobrevivência das organizações que não defendam a mudança cultural em direção à transformação digital (Dickmann et al., 2008).

Por conseguinte, a transformação significa adaptar os processos e modos de ação das organizações à nova realidade. Fundamentada em plataformas tecnológicas, a quarta revolução industrial representa uma oportunidade para o setor de consultoria de Recursos Humanos redefinir os seus produtos e serviços (Dickmann et al., 2008).

A cultura organizacional é, sem dúvida, o primeiro passo para esta reinvenção. O setor da consultoria de Recursos Humanos precisa de ser mais inovador, ágil, flexível e, acima de tudo, influenciar a cultura de inovação e investir na aquisição das competências digitais (Nissen & Seifert, 2015).

Assim, os desafios técnicos e relacionais que imperam na transformação digital, podem ser ultrapassados, se o setor de atividade identificar a oportunidade de criar parcerias tecnológicas estratégicas e investir na digitalização dos seus processos e serviços. Saliento que para um processo de transformação ter sucesso, a mudança deve corresponder e estar alinhada com uma racionalidade económica e com a visão e cultura da empresa, deve estar alinhada com os valores e, também, deve ser pensada e estruturada em conjunto com as pessoas que compõem a organização.

É, portanto, essencial investir em tecnologia que promova novos modelos de negócios e criar uma estratégia de negócio e alinhamento estratégico interno. A consultoria de Recursos Humanos deve aproveitar todas as oportunidades para reforçar as ligações estratégicas, beneficiando os seus profissionais e, consequentemente os seus clientes.

Em suma, devem adotar uma abordagem holística no planeamento estratégico, explorando como as competências chave podem ser melhoradas ou reforçadas, tendo em vista o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e a criação valor para um leque mais vasto de *stakeholders*. Devem, também, dar prioridade ao desenvolvimento dos colaboradores para a nova era da Indústria 4.0, criando uma cultura de aprendizagem e de colaboração, e oportunidades de formação. Por fim, devem ver a tecnologia como o elemento mais diferenciador no universo da Indústria 4.0 e investir na integração de aplicações que suportem novos modelos de negócio. Mais importante ainda, perceber que as tecnologias da Indústria 4.0 não devem estar limitadas a uma área da organização, mas integradas em toda a empresa.

5.1 Limitações do Estudo

Inevitavelmente, este trabalho sofre de um conjunto de limitações. Desde logo, o facto do terem sido entrevistadas profissionais com dez anos ou mais de experiência de consultoria de Recursos Humanos, independentemente da estrutura organizacional e os serviços prestados. As formas de abordagem, as competências e os desafios podem ser diferentes consoante os serviços e soluções da organização em que estão inseridos.

Outra limitação do estudo prende-se com a desejabilidade social, isto é, durante as entrevistas os participantes podem ter transmitido uma imagem positiva, focando as suas respostas no que acreditam ser o mais correto. Em questões mais sensíveis e que, de alguma forma, possam provocar constrangimentos, os participantes tendem a responder mediante o que consideram ser desejável e aceitável.

Por fim, o facto de as entrevistas terem sido feitas durante a pandemia Covid-19. Esta situação obrigou o setor da consultoria reinventar-se e adaptar-se ao facto de o País estar em confinamento obrigatório, o que, eventualmente, pode ter enviesado os resultados obtidos das entrevistas.

5.2 Investigação Futura

Como forma de colmatar as limitações acima apresentadas e complementar este estudo, sugere-se a realização de investigações futuras que incidam diretamente sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos em concreto, por forma a se perceber, de forma estruturada e mais detalhada, como o setor da Consultoria se está a adaptar à transformação digital.

A perspectiva dos clientes das consultoras de Recursos Humanos sobre a atuação dos profissionais, bem como o seu posicionamento e as competências mais valorizadas por estas, complementariam o estudo realizado.

Outra linha de investigação para complementar o presente estudo, é perceber se após este período crítico de pandemia, como é que o setor de Consultoria de Recursos Humanos atua no mercado e se a adaptação urgente ao contexto pandémico foi o mote para a consultoria se reinventar no mundo digital ou voltam atrás e o valor criado pelos consultores anulam-se para acompanhar o cliente.

Por fim, outra perspectiva pertinente seria um estudo mais aprofundado, através de uma Metodologia Quantitativa, para uma análise mais alargada da problemática e assim perceber em que medida os resultados apresentados são confirmados ou contrariados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrawal, S., Smet, A. D., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. *McKinsey Insights*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now>
- Almeida, A. J. (2007). Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. *Sísifo: Revista de Ciências Da Educação*, ISSN 1649-4990, Nº. 2, 2007, Pags. 51-58.
- Almeida, P., & Rebelo, G. (2011). *A Era da Competência: Um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho* (2ª Edição). Editora RH.
- Amorim, C., & Kipping, M. (1999). Selling Consultancy Services: The Portuguese Case in Historical and Comparative Perspective. *Business and Economic History*, 28(1), 45–56.
- André, A. R., & Rodrigues, A. C. (2014). Emergência e desenvolvimento do conceito de competência. *IV Conferência em Investigação e Intervenção em RH*, 4. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i4.2071>
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
- Antonio, N., & Costa, R. (2015). *Consultoria de gestão em Portugal: A análise do conceito à luz do campo de pesquisa da estratégia-como-prática*. <https://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/7997>
- Appelbaum, S., & Steed, A. (2005). The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24, 68–93. <https://doi.org/10.1108/02621710510572362>

- Araujo, I. C., Castro, M. C. D. e, Maia, P. L. O., Granja, D. M. de L., & Jovarini, N. V. (2020). Indústria 4.0 e seus impactos para o mercado de trabalho / Impacts of industry 4.0 on labor market. *Brazilian Journal of Development*, 6(4), 22326–22342. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n4-411>
- Armstrong, K., Parmelee, M., Santifort, S., Burley, J., & Fleet, J. (2018). *Como preparar a força de trabalho do amanhã para a Indústria 4.0 / Deloitte*. Deloitte Global & Global Business Coalition for Education. <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/forca-trabalho-amanha.html>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13 edition). Kogan Page.
- Bala, I. (2015). HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), ER-03-2014-0032. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032>
- Barracho, C. J. (2015). Os Recursos Humanos e os desafios da actual gestão num contexto global em constante mudança. *Lusíada. Economia e Empresa*, 0(18), 173–184.
- Baygin, M., Yetis, H., Karakose, M., & Akin, E. (2016). An effect analysis of industry 4.0 to higher education. *2016 15th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET)*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/ITHET.2016.7760744>
- Becker, B. E., Ulrich, D., & Huselid, M. A. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance* (1st ed.). Harvard Business Press.

- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.2307/256712>
- Bellman, G. (2001). *The Consultant's Calling: Bringing Who You Are to What You Do, New and Revised Edition / Wiley* (New edition, Revised). John Wiley & Sons Inc.
- Benešová, A., & Tupa, J. (2017). Requirements for Education and Qualification of People in Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 11, 2195–2202. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.366>
- Bitkom e.V, VDMA e.V, & ZVEI e.V. (2016). *Implementation Strategy Industrie 4.0: Report on the results of the Industrie 4.0 Platform*. Bitkom e.V. <https://bitkom.de/Bitkom/Publikationen/Implementation-Strategy-Industrie-40-Report-on-the-results-of-the-Industrie-40-Platform.html>
- Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2016). Competence Assessment as an Expert System for Human Resource Management: A Mathematical Approach. *Expert Systems with Applications*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.10.046>
- Boterf, G. L. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Artmed.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Camara, P. (2017). *Dicionário de Competências* (1ª Edição). Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª Edição). Dom Quixote.
- Camilo, J., Penhalbel, J. L. S., & Castelhana, L. M. (2019). *Gestão de pessoas: Consultoria interna de recursos humanos*. Editora Senac São Paulo.

- Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2018). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3263878>
- Cardea. (2019). *Trends in the consulting market 2019*. <https://cardea.ch/en/trend-study-2019/>
- Cardea. (2020, January). *Cardea / Digitalization Consulting or Digital Transformation of the Consulting Industry?* <https://cardea.ch/en/digitalization-consulting-or-digital-transformation-of-the-consulting-industry/>
- Carty, M. (2014, July 9). Big data: HR needs to stop reporting and start predicting. *Personnel Today*. <https://www.personneltoday.com/hr/big-data-hr-needs-stop-reporting-start-predicting/>
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento—O estado da arte da teoria e as melhores práticas na gestão de pessoas* (1ª Edição). Edições Sílabo.
- Cascão, F., & Keating, J. (2000). *Será a gestão por competências uma nova tendência na gestão de recursos humanos?* (pp. 215–240). https://doi.org/10.14195/978-989-26-0452-7_9
- Cecere, M. (2016, February). *The Future Of Consulting Through 2020: Digital Is Changing The Operating Model, Services, And Strategies Of Consulting Firms*. <https://www.forrester.com/report/The+Future+Of+Consulting+Through+2020/-/E-RES129429>
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI* (1ª Edição). Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2014, outubro). O consultor de elevada performance: Um “sistema operativo mental” para o sucesso. *INFORH*. <https://inforh.pt/o-consultor-de-elevada->

performance-um-sistema-operativo-mental-para-o-sucesso-por-mario-ceitil-da-cegoc/

Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª Edição). Sílabo.

Charmaz, K. (2014). Grounded Theory in Global Perspective. *Qualitative Inquiry*, 20, 1074–1084. <https://doi.org/10.1177/1077800414545235>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas o Novo Papel* (4ª Edição). Manole.

Christensen, C. M., Wang, D., & Bever, D. van. (2013, October 1). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, October 2013. <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption>

Christidis, A., Miller, A., Kelly, S., & Farley, P. (2018). *Delivering the Workforce For the Future*. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/delivering-the-workforce-for-the-future.html>

Chulanova, Z. K. (2019). Professional standards as a factor of adaptation of human resources to the industry 4.0: Approaches to development and implementation. *Journal of Human Resource Management*, 22(1), 12–20.

Clarke, V., & Braun, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*.

Coda, R., & Coda, D. A. (2014). Desempenho Estratégico do Departamento de Gestão de Recursos Humanos: Uma Pesquisa Exploratória Acerca das Implicações dos Estilos Comportamentais de seus Profissionais. *BBR - Brazilian Business Review*, 11(4), 116–140.

Correia, A. B., & Deus, P. (2016, setembro). *Indústria 4.0—Construir a empresa digital*. PwC. <https://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/industria-40.html>

- Costa, N. de O. (2015). *Consultoria em gestão de pessoas: Uma análise das oportunidades e desafios encontrados na prática*.
<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/2587>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cunha, R. C. e, & Marques, C. A. (1995). Portugal. In *Human Resource Management in Western Europe* (pp. 211–230). De Gruyter.
<https://doi.org/10.1515/9783110873504-012>
- Deloitte. (2016). *Essential skills for humans in the machine age*. Deloitte United Kingdom. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/growth/articles/essential-skills-for-working-in-machine-age.html>
- Deloitte. (2020). *2021 Global Human Capital Trends—The social enterprise in a world disrupted: Leading the shift from survive to thrive*. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). SAGE.
- Dickmann, M., Graubner, M., & Richter, A. (2008). Human Resources Management in International Consulting Firms: Distinguishing Second and Third Wave Company Patterns. *Human Resource Management in Consulting Firms*, 53–83.
- Domsch, M. E., & Hristozova, E. (2006). *Human Resource Management in Consulting Firms*. Springer Berlin Heidelberg.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>

- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), 225–236. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9596-z>
- Fernandes, E. M., & Maia, Â. (2001). *Grounded theory*. Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia (CEEP). <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *GRH PARA GESTORES* (1ª Edição). RH Editora.
- Ferreira, C., & Martins, E. (2018). *A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS NA ERA 4.0*. IV Encontro Científico da Unidade de Investigação & Desenvolvimento do ISLA Santarém. <http://i2es.islasantarem.pt/images/banners/Livro-IV-Encontro-Cientifico-UID.pdf>
- Fleury, M. T., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). SAGE.
- Forjaz, T. (2019). *Engagement 4.0*. <https://www.dinheirovivo-pt.cdn.ampproject.org/c/s/www.dinheirovivo.pt/opiniao/engagement-4-0/?amp=1>
- Gerlach, H. (2018, October 29). *The new High-Tech Strategy—Innovations for Germany* [Text]. Knowledge for Policy - European Commission. https://ec.europa.eu/knowledge4policy/publication/new-high-tech-strategy-innovations-germany-2014_en
- Gilbert, N., & Thomas, H. (2001). *Qualitative Interviewing In N. Gilbert [Ed.], Researching Social Life*. SAGE Publications.

- Girardi, D. (2008). Novo perfil da área de recursos humanos: Consultoria interna. *Revista de Ciências Da Administração : RCA*, 3. <https://doi.org/10.5007/8061>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Transaction Publishers.
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional*. Temas e Debates.
- Gomes, D. S. (2010). *Inteligência Artificial: Conceitos e Aplicações*. https://www.academia.edu/28005380/Intelig%C3%Aancia_Artificial_Conceitos_e_Aplica%C3%A7%C3%B5es
- Gonçalves, W. A. (2016). O Método Grounded Theory: Um Norte Teórico Segundo o Estado-da-Arte do Último Biênio. *Revista Conbrad [ISSN 2525-6815] Qualis B5*, 1(2), 117–134.
- Gorenak, M., Špindler, T., & Brumen, B. (2019). *The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry*. https://www.researchgate.net/publication/334365860_The_Influence_of_Competencies_of_Managers_on_Job_Satisfaction_of_Employees_in_the_Hotel_Industry
- Götz, M., & Jankowska, B. (2017). Clusters and Industry 4.0 – do they fit together? *European Planning Studies*, 25, 1633–1653. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1327037>
- Gray, A. (2016a). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Gray, A. (2016b). *The Future of Jobs*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs/>

- Green, J., & Bricki, N. (2007). *A Guide to Using Qualitative Research Methodology*.
https://www.academia.edu/29849811/A_Guide_to_Using_Qualitative_Research_Methodology
- Griffin, D., & Coleman, M. (2018). *How We Will Work in 2028*. 15.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3025–3034.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6.
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Hecklau, F., Orth, R., Kidschun, F., & Kohl, H. (2017). *Human Resources Management: Meta-Study - Analysis of Future Competences in Industry 4.0*.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2015). *Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios: A Literature Review*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29269.22248>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*, 61.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Júnior, A., Santos, C., & Vidal, R. (2012). Consultoria: Um Estudo sobre o Papel do Consultor na Formação da Estratégia Organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11. <https://doi.org/10.5585/riae.v11i1.1751>
- Júnior, V. M. V., Buzatto, T. R. B., Medeiros, C. R. de O., & Heinzmann, L. M. (2017). FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO GESTOR PÚBLICO. *Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe) - ISSN 2177-4153*, 15(1), 60–79.

- Kakabadse, N., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's role: A qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development*, 25, 416–500. <https://doi.org/10.1108/02621710610666268>
- Kalvakolanu, S. (2018). *A NEW WAVE OF DIGITALIZING HR: HR ANALYTICS*. 5, 103–112.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015, July 14). Strategy, not Technology, Drives Digital—Becoming a digitally mature enterprise. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Klink, M., Boon, J., & Schlusmans, K. (2006). *Competências e ensino superior profissional: Presente e futuro*.
- Le Boterf, G. (1995). *L'ingénierie des competences*. Éditions D'Organisations.
- Le Boterf, G. (2006). Avaliar a Competência de um Profissional, Três dimensões a explorar. *Reflexão RH*, Pp.60-63. <http://www.guyleboterf-conseil.com/Article%20evaluation%20version%20directe%20Pessoal.pdf>
- Leong, C. (2018). Technology & recruiting 101: How it works and where it's going. *Strategic HR Review*, 17(1), 50–52. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2017-0083>
- Leopold, T., Ratcheva, V., & Zahidi, S. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018/>
- Llop, R., Grasas, Á., van Paassen, J., Rosés, L., & Araújo, M. S. (2017). *O PAPEL DOS GESTORES ATUAIS PARA SOBREVIVER NUM AMBIENTE VUCA*. 28.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A data collector's field guide*.

- <http://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector's%20Field%20Guide.pdf>
- Maior, R. C. (2016). *As pessoas e suas competências no desenvolvimento das organizações* / Sebrae. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/as-pessoas-e-suas-competencias-no-desenvolvimento-das-organizacoes,7a419bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
- Marques, P., & Cayolla, R. (2018). *A Era dos Super Humanos: Quem são e como se preparam para comandar o mundo?* (Conjuntura Actual Editora).
- Marr, B. (2019, April 29). *The 10 Vital Skills You Will Need For The Future Of Work*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/04/29/the-10-vital-skills-you-will-need-for-the-future-of-work/>
- Martins, D., Gomes, J., & Santos, C. (2019). A era do trabalho 5.0: Be human with smart technology. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *MBA para Gestores e Engenheiros* (1ª Edição, pp. 241–281). Edições Sílabo.
- Mathur, S. (2019). *Artificial Intelligence: Redesigning Human Resource Management, Functions and Practices*. https://www.researchgate.net/publication/338448468_Artificial_Intelligence_Reducing_Human_Resource_Management_Functions_and_Practices
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 680–697. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/259057>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach: An Interactive Approach* (3rd ed.). SAGE.
- Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2005). European Human Resource Management: Researching Developments over Time. *Management Review. The International*

- Review of Management Studies*, 16, 36–62. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-1-36>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McEvoy, G., Hayton, J., Warnick, A., Mumford, T., Hanks, S., & Blahna, M. (2005). A Competency-Based Model for Developing Human Resource Professionals. *Journal of Management Education*, 29, 383–402. <https://doi.org/10.1177/1052562904267538>
- McKinsey & Company. (2018). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Medeiros, P. (2018, setembro). Mundo 4.0. *INFORH*. <https://inforh.pt/mundo-4-0/>
- Melo, M. (2013). *Propostas metodológicas e aplicabilidade do paradigma qualitativo de análise*. 16.
- Mendonça, C. M. C., Andrade, A. M. V. de, & Sousa Neto, M. V. de. (2018). Uso da IoT, Big Data e inteligência artificial nas capacidades dinâmicas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(1), 131. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i1.1120>
- Mercer. (2019). *Benchmarking HR Digital- Still Transforming or Already Performing*. <https://www.mercer.pt/our-thinking/career/benchmarking-hr-digital.html>
- Milgram, P., & Kishino, F. (1994). A Taxonomy of Mixed Reality Visual Displays. *IEICE Trans. Information Systems*, E77-D, no. 12, 1321–1329.
- Moré, C. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *CIAIQ 2015*, 3. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/158>

- Mulder, M. (2007). *Competência—Essência e utilização do conceito em ICTV revista europeia de formação profissional*. <https://www.cedefop.europa.eu/files/40-pt.pdf>
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais—Teoria e Prática* (1ª Edição). Edições Sílabo.
- Nissen, V. (2017). *Digital Transformation of the Consulting Industry: Extending the Traditional Delivery Model*. Springer.
- Nissen, V. (2018). Digital Transformation of the Consulting Industry—Introduction and Overview. In V. Nissen (Ed.), *Digital Transformation of the Consulting Industry: Extending the Traditional Delivery Model* (pp. 1–58). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70491-3_1
- Nissen, V., & Seifert, H. (2015). *Virtualization of Consulting – Benefits, Risks and a Suggested Decision Process*.
- Oliveira, D. de P. R. (2015). *Manual de Consultoria Empresarial—Conceitos, Metodologia e Práticas* (13ª Edição). Atlas.
- Panetta, K. (2017, October). *Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018*. <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018/>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pedro, M. L. (2014). Os modelos de Competências e o seu Contributo para a Gestão de Carreiras. *ECOS - Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 4(1), 110–122.
- Pereira, D. (2018, March 9). Emprego e automação. O papel dos DRH na Indústria 4.0. *INFORH*. <https://inforh.pt/artigo-emprego-e-automacao-o-papel-dos-drh-na-industria-4-0/>

- Pereira, H. L., & Carvalho, L. (2014). Das competências em gestão da qualidade à aprendizagem organizacional em contexto de ensino superior politécnico. *Revista Lusófona de Educação*, 27, 59–74.
- Pereira, R., Geleilate, J. M. G., Leocadio, A. L., & Gomes, D. M. de O. A. (2013). Tecnologia da realidade aumentada na propaganda: Avaliação da eficácia com base em entendimento, risco e resposta afetiva. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(3), 9–36. <https://doi.org/10.5773/rai.v10i3.572>
- Perez, M. I. L. (2005). *Competência: Uma noção plástica, polissêmica e polimorfa*. 8.
- Perrenoud, P. (2013). *Desenvolver Competências ou Ensinar Saberes?: A Escola que Prepara para a Vida* (1ª Edição). Penso Editora.
- Perryer, C., Celestine, N. A., Scott-Ladd, B., & Leighton, C. (2016). Enhancing workplace motivation through gamification: Transferrable lessons from pedagogy. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 327–335. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.07.001>
- Phan, H., & Trang, B. T. T. (2020). *Future of Job Market in the Fourth Industrial Revolution*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200127.030>
- Plumanns, L., Printz, S., Vossen, R., & Jeschke, S. (2017). *Strategic Management of Personnel Development in the Industry 4.0*. Academic Conferences and Publishing International Ltd.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation* (SSRN Scholarly Paper ID 1505251). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1505251>
- R. Stoer, S., & Magalhães, A. (2009). A Diferença Somos Nós – A Gestão da Mudança social e as Políticas educativas e sociais. *Revista Lusófona de Educação*, 14(14). <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/1125>

- Radel, J. (2017). *Organizational Change and industry 4.0 (id4). A perspective on possible future challenges for Human Resources Management.*
- Randstad Portugal. (2020, September). *competências digitais: A nova literacia.*
<https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/competencias-digitais-a-nova-literacia/>
- Reddy, S., & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9.
<https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0002>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição). Edições Sílabo.
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75, 453–465.
<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rodello, I., Sanches, S. R. R., Sementille, A., & Brega, J. R. (2010). Realidade Misturada: Conceitos, Ferramentas e Aplicações. *Revista Brasileira de Computação Aplicada*, 2. <https://doi.org/10.5335/rbca.2010.011>
- Sá, P., & Paixão, F. (2013). Contributos para a clarificação do conceito de competência numa perspetiva integrada e sistémica. *Revista Portuguesa de Educação*, 26(1), 87. <https://doi.org/10.21814/rpe.2985>
- Santos, B. P., & Alberto, A. (2018). *INDÚSTRIA 4.0: DESAFIOS E OPORTUNIDADES*. 15.
- Santos, J. A., & Júnior, G. (2013). *A Consultoria Organizacional e o Empreendedorismo: Uma breve análise teórica da atividade de consultoria e do processo empreendedor.* <https://core.ac.uk/reader/236652815>

- Sapeta, P. (2013). Desenvolvimento de competências: Os saberes teóricos e os saberes práticos. *Http://Hdl.Handle.Net/10400.11/3079*, 4, 4–9.
- Savage, D. (2012). *Human Resource Transformation: The Internal Consulting Role*. *Human Resource Transformation: The Internal Consulting Role*. https://www.academia.edu/7683077/Human_Resource_Transformation_The_Internal_Consulting_Role_Human_Resource_Transformation_The_Internal_Consulting_Role
- Schuler, R. S. (1990). Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? *Academy of Management Perspectives*, 4(3), 49–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1990.4274667>
- Schwab, K. (2016, June). *The Fourth Industrial Revolution: What it means and how to respond*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution* (1ª Edição). New York: Crown Business. [/books/304971/the-fourth-industrial-revolution/9780241300756](https://books/304971/the-fourth-industrial-revolution/9780241300756)
- Segard, M. (2018, June 25). *Que qualificações e competências 4.0 para o futuro? – Human Resources*. <https://hrportugal.sapo.pt/que-qualificacoes-e-competencias-4-0-para-o-futuro/>
- Serrano, M. M. (2010). *A gestão de recursos humanos: Suporte teórico, evolução da função e modelos* [WorkingPaper]. ISEG - SOCIUS. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1864>
- Shook, E., & Knickrehm, M. (2018). *Future Workforce: Reworking the Revolution* / Accenture. <https://www.accenture.com/pt-pt/company-reworking-the-revolution-future-workforce>

- SHRM Society for Human Resource Management. (2012). *SHRM HR Competency Model*. 39.
- Silva, J. R., & Fernandes, A. (2014, October 14). ARTIGO: Qual o foco da consultoria em Recursos Humanos - por João Ricardo Silva e António Fernades (Elevus). *INFORH*. <https://inforh.pt/qual-o-foco-da-consultoria-em-recursos-humanos-por-joao-ricardo-silva-e-antoni-fernades-da-elevus/>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.
- Stevens, G. (2013). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12, 86–107. <https://doi.org/10.1177/1534484312456690>
- Stigar, R., & Soviensi, F. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*. https://www.academia.edu/32395439/RECURSOS_HUMANOS_X_GEST%C3%83O_DE_PESSOAS
- Stone, D., & Dulebohn, J. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.001>
- Tasaka, H. (2020, October 23). *These 6 skills cannot be replicated by artificial intelligence*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/these-6-skills-cannot-be-replicated-by-artificial-intelligence/>
- Topuzovska, M., & Borota, M. (2015). *COMPETENCY FRAMEWORK FOR HUMAN RESOURCE PROFESSIONALS*.

- Tori, R., Kirner, C., & Siscoutto, R. A. (2006). Fundamentos e tecnologia de realidade virtual e aumentada. *VIII Symposium on Virtual Reality*.
- Ulrich, Dave. (2017, October 27). The 2017 HR Competency Study & What It Means For You. *Tucana*. <https://tucana-global.com/2017/10/27/dave-ulrich-the-2017-hr-competency-study-what-it-means-for-you/>
- Ulrich, Dave, Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11, 217–222. <https://doi.org/10.1108/14754391211234940>
- Ulrich, Dave, Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2016). *2016 HR Competency Model*. 83. https://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf
- Ulrich, David, Brockbank, W., & Johnson, D. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. Society for Human Resource Management.
- Van Krevelen, R., & Poelman, R. (2010). A Survey of Augmented Reality Technologies, Applications and Limitations. *International Journal of Virtual Reality (ISSN 1081-1451)*, 9, 1. <https://doi.org/10.20870/IJVR.2010.9.2.2767>
- Wiley, C. (1992, January). (PDF) *A Comprehensive View of the Roles of Human Resource Managers in Industry Today*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/313477040_A_Comprehensive_View_of_the_Roles_of_Human_Resource_Managers_in_Industry_Today
- Willig, C. (2012). Perspectives on the epistemological bases for qualitative research. In *APA handbook of research methods in psychology, Vol 1: Foundations, planning, measures, and psychometrics* (pp. 5–21). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13619-002>

- World Economic Forum. (2020). *Here are 5 skills researchers say employers are looking for today* [Sustainable Development Impact Summit].
<https://www.weforum.org/agenda/2020/08/covid-19-jobs-key-skills/>
- Wright, C. (2008, August). *Reinventing Human Resource Management: Business Partners, Internal Consultants and the Limits to Professionalisation*. ResearchGate. <https://doi.org/10.1177/0018726708094860>
- Zahidi, S. (2020). *We need a global reskilling revolution – here's why*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/reskilling-revolution-jobs-future-skills/>
- Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas* (2ª Edição).
- Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. Wiley.

Anexo I – Declaração de Consentimento Informado

No âmbito do Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, estou a realizar uma investigação com o tema “As Competências na Consultoria Recursos Humanos: Desafios da Era Digital”.

Com o objetivo de explorar a perceção dos consultores de Recursos Humanos sobre os desafios colocados pela Era Digital, será realizada uma entrevista com 12 questões, tendo duração estimada de 30 minutos.

As informações serão recolhidas através de um questionário sociodemográfico, com a duração máxima de 5 minutos e de uma entrevista semiestruturada, sujeita a gravação, por forma a obter uma eficiente recolha de dados.

Asseguro que todos os dados recolhidos através desta investigação serão anónimos e confidenciais, tendo apenas acesso a eles o investigador e os orientadores desta investigação.

A participação nesta investigação é voluntária, sendo possível desistir ou não querer participar nela.

Declaro que fui informado(a) de todos os procedimentos, aceitando participar neste estudo. Permito a utilização dos dados, que de forma voluntária, forneço confiando que serão utilizados apenas para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas.

Data: ____ / ____ / ____

Assinatura do Participante: _____

E-mail: _____

Anexo II – Questionário Sociodemográfico

O questionário sociodemográfico está inserido no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), acerca das Competências na Era Digital no setor da Consultoria de Recursos Humanos. Este questionário tem como único objetivo a caracterização dos participantes deste estudo, assim como das consultoras onde estão inseridos.

Garante-se total confidencialidade e anonimato no processo de recolha e análise dos dados, sendo unicamente utilizados para fins académicos.

Agradeço desde já a sua colaboração.

1. Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Idade: ____ Anos

3. Estado Civil:

☐ Solteiro ☐ Casado ☐ União de Facto ☐ Divorciado ☐ Viúvo

4. Habilitações Literárias:

☐ Bacharelato ☐ Licenciatura ☐ Pós-Graduação ☐ Mestrado

☐ Doutoramento

5. Função: _____

6. Há quanto tempo trabalha no setor da consultoria de Recursos humanos _____

7. Há quanto tempo desempenha a função atual _____

8. Há quanto tempo trabalha na consultora atual _____

9. N° de trabalhadores da consultora (agência onde trabalha) _____

Anexo III – Guião de Entrevista

1. Quais os principais serviços e soluções que a vossa empresa presta? Em que aspetos se distinguem da concorrência?
2. Atendendo às necessidades do mercado, quais têm sido os principais ajustes/alterações que os vossos serviços e soluções têm vindo a sofrer nos últimos anos (pode especificar nos últimos 3 anos)?
3. Na sua opinião, como vê o setor da consultoria na Era Digital?
 - a. **PREPARADA:** Que elementos destaca neste setor que o levam a reconhecer estar preparada para a Era digital?
 - b. **NÃO PREPARADA:** Na sua opinião, de que forma está a Consultoria de Recursos Humanos a preparar-se para a Era Digital?
4. Em concreto, quais as principais transformações que identifica no perfil funcional de consultor de Recursos Humanos?
5. Que competências comportamentais considera que um consultor RH deve deter nesta era digital?
6. Que competências técnicas considera que um consultor RH deve deter nesta era digital?
7. De que forma a transformação digital tem influenciado a vossa abordagem com os clientes?
8. Na sua opinião, quais têm sido as principais alterações nas ferramentas e metodologias de trabalho em consultoria?
9. Na sua opinião, quais têm sido os principais desafios para o consultor de Recursos Humanos nesta era digital?
10. No futuro, como vê o sucesso das empresas de Consultoria de Recursos Humanos? (o que as vai distinguir no mercado)
11. Imagina-se a trabalhar em consultoria daqui a 5 anos? E a 10 anos? Porquê? (o que o motiva)
12. Gostaria de deixar alguma sugestão, ou acrescentar mais alguma informação relevante sobre o tema.

Anexo VI – Categorias

Categoria – Consultoria de Recursos Humanos

Codificação Seletiva	Codificação Axial	Codificação Aberta
Consultoria de Recursos Humanos	Serviços e soluções	Cultura Organizacional
		Desenvolvimento de Recursos Humanos
		Desenvolvimento e Formação
	Fatores Distintivos da consultoria	Proximidade do cliente
		Facilitação/Experimentação
		Soluções à medida.
	Caracterização do Profissional de Consultoria	Especialista
		Parceiro Estratégico
		<i>Upgrade Skills</i>
		Motivação
	Era Digital	Contexto Económico
		Contexto Organizacional
		Exigência do Mercado
		Exigência do Setor
		Concorrência
		Desafio
		Estratégia

Categoria – Competências

Codificação Seletiva	Codificação Axial	Codificação Aberta
Competências	<i>Hard Skills</i>	Competências digitais
		Conhecimento técnico/científico
	<i>Soft Skills</i>	Capacidade comunicacional,
		Capacidade de adaptação
		Capacidade de decisão
		Criatividade e inovação
		Capacidade de aprendizagem
		Empatia
		Escuta ativa
		Relacionamento interpessoal
		Resiliência
		Orientação para o cliente
		Trabalho em equipa
		Capacidade de análise
	Equilíbrio de Competências	Soft Skills VS Hard Skills